Roger Fisher William Ury Bruce Patton

Răspunsul lor...

„DA!"

Negociază înțelept fără a ceda

EDITURA AMALTEA

COLECŢIA C&A – BUSINESS

ARTA VÂNZĂRII
Zig Ziglar

MITUL ÎNTREPRINZĂTORULUI
Michael E. Gerber

CELE 100 DE LEGI ABSOLUTE ALE SUCCESULUI ÎN AFACERI
Brian Tracy

MITUL MANAGERULUI
Michael E. Gerber

CEL MAI BOGAT OM DIN BABILON
George S. Clason

FĂ-ŢI O FIRMĂ, VINDE-O ŞI ÎMBOGĂŢEŞTE-TE!
Joe John Duran

CLIENŢI *FOREVER!*
Doug Carter, Jenni Green

DATORII PROFITABILE, DATORII NEPROFITABILE
Jon Hanson

SPERANŢA NU E O STRATEGIE
Rick Page

CE RELAŢIE AI CU BANII?
Ted Klontz, Rick Kahler, Brad Klontz

FĂ-I SĂ CUMPERE!
Harry Washburn, Kim Wallace

ŞTIINŢA INFLUENŢĂRII
Kevin Hogan

ASUL DIN MÂNECĂ
Duane Lakin

PUNEŢI-VĂ PE ROATE AFACEREA VISATĂ
Romanus Wolter

CUM SĂ CONSTRUIEŞTI RELAŢII DE AFACERI ÎN 90 DE SECUNDE... SAU MAI PUŢIN
Nicholas Boothman

Aprecieri pentru

Răspunsul lor... „DA!“

„Răspunsul lor... «DA!» şi-a câştigat un loc pentru care nu rivalizează cu nici o altă carte din literatura de rezolvare a conflictelor. Nici o altă carte din acest domeniu nu a avut impactul acesteia asupra modului în care practicanţii, profesorii, cercetătorii şi publicul abordează negocierea.“

– Forumul Institutului Naţional pentru Rezoluţii pentru Dezbateri

„Răspunsul lor... «DA!» este o carte de practică, foarte citită, despre abilităţile de negociere. Noi toţi, ca negociatori, cu probleme personale, comunitare şi de afaceri, trebuie să ne îmbunătăţim abilităţile de a rezolva conflicte şi de a ajunge la o înţelegere. Acest volum concis este cel mai bun început.“

– John T. Dunlop

„Această carte minunată vă va ajuta să transformaţi bătăliile cu adversarii în probleme cu rezolvări practice.“

– Averell Harriman

„Răspunsul lor... «DA!» este o carte foarte citită, un ghid lipsit de divagaţii pentru a rezolva conflictele în fiecare dimensiune imaginabilă a vieţii. Te învaţă cum să câştigi fără a compromite o prietenie. Îmi doresc să o fi scris eu!“

– Ann Landers

„Răspunsul lor... «DA!» este o carte puternică, incisivă, persuasivă. Nu un sac de trucuri, ci o abordare generală. Poate cea mai folositoare carte pe care o veţi citi vreodată."

– Elliot Richardson

„Idei simple, dar puternice, care şi-au adus deja contribuţia la nivel internaţional sunt aici puse la dispoziţia noastră, a tuturor. Sfaturi excelente despre cum să abordezi negocierile."

– Cyrus Vance

Răspunsul lor... **„DA!"**

Autorii acestei cărţi colaborează de peste 30 de ani.

Roger Fisher predă cursuri de negociere la Facultatea de Drept Harvard, unde este Profesor *Emerit* Williston de Drept şi director în Proiectul de Negociere Harvard. Crescut în Illinois, autorul a slujit în cel de-al doilea război mondial alături de forţele militare aeriene americane, la Paris în planul Marshall şi în Washington D.C. în cadrul Departamentului de Justiţie. A practicat, de asemenea, dreptul în Washington şi a servit drept consultant în cadrul Departamentului Apărării. A fost întemeietorul şi editorul executiv al serialului de televiziune *Avocaţii*. Oferă consultanţă pe foarte multe planuri pentru guverne, corporaţii şi indivizi, atât prin Conflict Management Inc., cât şi prin Conflict Management Group of Cambridge, Massachusetts.

William Ury este co-fondatorul Programului de Negociere Harvard, în cadrul căruia conduce reţeaua de negociere. A lucrat ca mediator şi consultant în negocieri şi acum activează drept consultant la reţeaua internaţională de negociere de la Carter Center, din cadrul Universităţii Emory. Anterior, a activat la Şcoala de Afaceri Harvard, unde a predat negocierea mai multor directori executivi din cadrul unor corporaţii, liderilor sindicali şi unor oficiali guvernamentali din toată lumea. De asemenea, a fost consultant la Casa Albă, în proiectul de înfiinţare a centrelor pentru reducerea riscului nuclear în Washington şi în Moscova. Cea mai recentă carte a lui Ury este *Getting Past No: Negociating with Difficult People*. Crescut în California şi Elveţia, a absolvit facultatea Yale şi şi-a finalizat doctoratul în antropologie la Harvard.

Bruce Patton, director interimar al Proiectului de Negociere Harvard, este lector Thaddeus R. Beal în materie de drept, la Facultatea de Drept Harvard. Ca avocat, predă negocierea diplomaţilor şi directorilor de corporaţii din toată lumea, fiind consultant negociator şi mediator în contexte internaţionale, corporatiste, sindicale şi familiale. Asociat cu organizaţiile Conflict Management, al căror membru cofondator este din 1984, deţine numeroase diplome de la Harvard.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
FISHER, ROGER

Răspunsul lor... „DA!“: negociază înţelept fără a ceda / Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; trad.: Raluca Mateescu. Bucureşti : Amaltea, 2007

ISBN 978-973-7780-94-2

I. Ury, William
II. Patton, Bruce
III. Mateescu, Raluca (trad.)

316.472.4

GETTING TO YES
NEGOTIATING AGREEMENT WITHOUT GIVING IN
ROGER FISHER, WILLIAM URY, BRUCE PATTON
Copyright © 1981, 1991 by Roger Fisher and William Ury.
All rights reserved
Romanian edition published by arrangement with
Houghton Mifflin Company through Agentia Literara Sun

RĂSPUNSUL LOR... „DA!“
NEGOCIAZĂ ÎNŢELEPT FĂRĂ A CEDA
ROGER FISHER, WILLIAM URY, BRUCE PATTON

ISBN 978-973-7780-94-2

© 2007 – EDITURA AMALTEA

Roger Fisher William Ury Bruce Patton

Răspunsul lor... „DA!“

Negociază înţelept fără a ceda

EDITURA AMALTEA
www.amaltea.ro

Cuprins

Prefaţă la a doua ediţie 13
Mulţumiri 17
Introducere 21

I PROBLEMA 25
1 Nu te tocmi asupra poziţiilor 27

II METODA 41
2 Separă oamenii de problemă 43
3 Concentrează-te pe interese, nu pe poziţii 69
4 Inventează opţiuni pentru un beneficiu reciproc 89
5 Insistă pe folosirea unor criterii obiective 119

III DA, DAR... 135
6 Dacă ei sunt mai puternici? 137
7 Dacă ei nu intră în joc? 149
8 Dacă folosesc trucuri josnice? 173

IV CONCLUZIE 191

V Zece întrebări pe care oamenii le pun adesea despre *Răspunsul lor... „DA"!* 195

Întrebări despre corectitudine şi negociere „principială" 197
Întrebarea 1: „*Are vreodată* sens negocierea poziţională?" 197
Întrebarea 2: „Ce se întâmplă în cazul în care cealaltă parte crede într-un standard diferit de corectitudine?" 200

Întrebarea 3: „Să fiu corect chiar dacă nu e nevoie să fiu?“ 201

Întrebări despre abordarea oamenilor 205

Întrebarea 4: „Ce fac dacă oamenii *sunt* problema?“ 205

Întrebarea 5: „Să negociez chiar şi cu terorişti sau cu indivizi precum Hitler? Când este justificat să *nu* negociezi?“ 209

Întrebarea 6: „Cum ar trebui să îmi adaptez abordarea în negociere pentru a ţine cont de diferenţele de personalitate, sex, cultură şi aşa mai departe?“ 215

Întrebări despre tactici 218

Întrebarea 7: „Cum decid lucruri precum «Unde să ne întâlnim?» «Cine ar trebui să facă prima ofertă?» şi «Cum ar trebui să încep?»“ 218

Întrebarea 8: „Concret, cum mă mişc de la inventarea opţiunilor la realizarea angajamentelor?“ 221

Întrebarea 9: „Cum încerc aceste idei fără să îmi asum riscuri prea mari?“ 226

Întrebări despre putere 229

Întrebarea 10: „Contează modul în care negociez în cazul în care cealaltă parte este mai puternică?“ şi „Cum îmi amplific *propria* putere de negociere?“ 229

Profită cât mai mult de puterea ta potenţială 242

Pe scurt despre Proiectul de Negociere Harvard 243

Taţilor noştri,

WALTER T. FISHER ŞI MELVIN C. URY,

care, prin exemple, ne-au învăţat
ce înseamnă puterea principiului.

http://torrentsmd.com/userdetails.php?id=33992

cărți calitative despre business

Prefață la a doua ediție

Pe parcursul ultimilor zece ani, importanţa negocierii ca materie de studiu academic şi preocupare profesională a crescut simţitor. S-au publicat noi lucrări teoretice, au fost realizate studii de caz şi cercetări empirice. Acum zece ani, foarte puţine şcoli ofereau cursuri de negociere; în momentul de faţă sunt peste tot. Universităţile încep să deschidă facultăţi care să se specializeze în negociere. Firmele de consultanţă procedează acum la fel în lumea corporatistă.

În ciuda peisajului intelectual mereu schimbător, ideile din *Răspunsul lor DA* au rezistat. Au câştigat destulă atenţie şi acceptare din partea unei audienţe largi şi sunt adesea citate ca fundament pentru alte lucrări. În mod fericit, sunt populare şi în rândul altor autori. Majoritatea întrebărilor şi comentariilor s-au concentrat pe arii în care cartea părea ambiguă sau atunci când cititorii au dorit sfaturi mai exacte. În această ediţie revizuită, am încercat să abordăm celor mai importante dintre aceste aspecte.

Decât să intervenim în text (şi să cerem cititorilor să descopere schimbările), am preferat să adăugăm material nou într-o secţiune separată, la sfârşitul acestei a doua ediţii. Textul principal rămâne neschimbat faţă de cel original, cu excepţia actualizării cifrelor din exemple, pentru a ţine pasul cu inflaţia,

şi a reformulărilor necesare, cu scopul de a limpezi sensul şi a elimina limbajul discriminator. Sperăm că răspunsurile noastre la „Zece întrebări pe care oamenii le pun în legătură cu *Răspunsul lor... „Da!"* se dovedesc folositoare şi ating unele dintre problemele pe care cititorii le-au exprimat.

Răspundem la întrebări despre: (1) sensul şi limitele negocierii „principiale" (reprezentând sfaturi practice, nu morale); (2) a negocia cu cineva care pare să fie iraţional sau care are un sistem de valori, o înfăţişare sau un stil de negociere diferite; (3) întrebări despre locul unde să vă întâlniţi, cine ar trebui să facă prima ofertă şi cum să treceţi de la a inventa opţiuni la a obţine angajamente şi (4) rolul puterii în negociere.

Apariţia altor cărţi va lămuri aspecte rămase poate neelucidate. Cititorii interesaţi mai în detaliu despre cum să rezolve „problemele legate de oameni" în domeniul negocierii, pe căi care tind să stabilească o relaţie funcţională, se pot bucura de *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate* de Roger Fisher şi Scott Brown, de asemenea disponibilă de la editura Penguin. Dacă aveţi de-a face cu oameni dificili şi situaţiile sunt mai provocatoare, căutaţi *Getting Past No: Negotiating with Difficult People* de William Ury, publicată de Bantam Books. Nu e de mirare că alte cărţi vor urma. Cu siguranţă mai sunt multe de spus despre putere, negocieri multilaterale, tranzacţii inter-culturale, stiluri personale şi multe alte subiecte.

Îi mulţumim din nou lui Marty Linsky, de data aceasta pentru că a aruncat un ochi atent şi un creion ascuţit asupra materialului nostru. Mulţumirile noastre speciale se îndreaptă către Doug Stone, pentru critica lui plină de discernământ, editarea şi rescrierea ocazională a unor variante din acest material. Are un talent ciudat de a identifica un gând sau un paragraf neclar.

Roger Fisher
William Ury
Bruce Patton

Mai bine de doisprezece ani, Bruce Patton a lucrat cu noi în formularea şi explicarea tuturor ideilor din această carte. Este o plăcere să îl primim pe Bruce, editor al primei ediţii, ca un co-autor cu puteri depline al celei de faţă.

R.F.
W.U.

Mulţumiri

Această carte a început ca o întrebare: Care este cea mai bună cale prin care oamenii îşi pot rezolva divergenţele? Spre exemplu, care este cel mai bun sfat pe care cineva ar putea să îl dea unui soţ sau unei soţii care trece printr-un divorţ, care vrea să ştie cum să ajungă la o înţelegere dreaptă şi reciproc avantajoasă fără să se certe? Sau, şi mai dificil, ce sfat aţi da *celui* care ar vrea să procedeze la fel? În fiecare zi, familii, vecini, cupluri, angajaţi, şefi, oameni de afaceri, consumatori, agenţi de vânzări, avocaţi şi naţiuni se confruntă cu aceeaşi dilemă, despre cum să obţină un DA fără a ajunge la război. Plecând de la experienţa noastră în materie de drept internaţional şi antropologie şi de la o colaborare de durată, de-a lungul anilor, cu practicanţi, colegi şi studenţi, am creat o metodă viabilă de a negocia şi de a ajunge la o înţelegere fără a ceda.

Am verificat ideile noastre pe avocaţi, oameni de afaceri, oficiali guvernamentali, judecători, paznici de închisori, diplomaţi, agenţi de asigurări, ofiţeri, mineri şi industriaşi petrolieri. Le aducem mulţumiri celor care au răspuns cu critici sau cu sugestii bazate pe experienţa lor. Am beneficiat extraordinar de pe urma acestor răspunsuri.

Într-adevăr, atât de mulţi oameni au contribuit la educarea noastră de-a lungul anilor, încât nu mai este posibil să spunem exact cui suntem datori, pentru ce idee şi în ce formă. Cei care au contribuit cel mai mult vor înţelege că notele de subsol au fost omise nu deoarece credem că fiecare idee este originală,

ci, mai degrabă, pentru a păstra textul uşor de parcurs atunci când suntem datori atât de multor oameni.

Îi suntem cu precădere datori lui Howard Raiffa. Critica lui blândă, dar dreaptă, a condus în mod repetat la îmbunătăţirea abordării, iar principiile lui despre căutarea unor scopuri comune prin explorarea divergenţelor şi folosirea unor proceduri pline de imaginaţie pentru a rezolva probleme dificile au inspirat secţiuni asupra acestor subiecte. Louis Sohn, un extraordinar consilier şi negociator, s-a menţinut mereu încurajator, mereu creativ, mereu a privit înainte. Printre multele noastre datorii faţă de el, se numără şi introducerea ideii de folosire a unui singur text de negociere, pe care o numim *procedura uni-text*. Şi vrem să îi mulţumim lui Michael Doyle şi lui David Straus, pentru ideile lor creative despre conducerea sesiunilor de brainstorming.

Anecdote bune şi exemple sunt greu de găsit. Dorim să îi mulţumim lui Jim Sebenius, pentru relatările sale de la Conferinţa Legilor Mării (ca şi pentru bine gândita critică asupra metodei), lui Tom Griffith, pentru povestirea despre negocierea cu un personaj din asigurări, şi lui Mary Parker Follett, pentru povestea celor doi bărbaţi care se certau într-o bibliotecă.

Dorim să mulţumim în mod special tuturor celor care citesc această carte în variante intermediare şi care ne acordă părerile lor, inclusiv studenţilor de la seminariile de negociere din ianuarie 1980 şi 1981, de la Facultatea de Drept Harvard, şi lui Frank Sander, John Cooper şi William Lincoln, care au predat acele seminarii alături de noi. În mod special, dorim să le mulţumim acelor membri ai seminarului de negociere de la Harvard pe care nu i-am menţionat încă. Ne-au ascultat cu atenţie în aceşti ultimi doi ani şi ne-au oferit multe sugestii folositoare: John Dunlop, James Healy, David Kuechle,

Thomas Schelling şi Lawrence Susskind. Faţă de toţi prietenii şi asociaţii noştri suntem recunoscători mai mult decât putem spune, dar responsabilitatea supremă pentru conţinutul acestei lucrări cade în seama autorilor; dacă rezultatul nu este încă perfect, nu este din vina lipsei de implicare a colegilor noştri.

Fără familii şi prieteni, a scrie ar fi imposibil. Pentru critica făcută în mod constructiv şi sprijinul moral le mulţumim lui Caroline Fisher, Francis Turnbull şi Janice Ury. Fără Francis Fisher această carte nu ar fi fost scrisă niciodată. A avut plăcerea de a ne face cunoştinţă acum mai bine de patru ani.

Nici nu am fi putut avea un ajutor de secretariat mai bun. Mulţumim lui Deborah Reimel, pentru competenţa ei infailibilă, pentru sprijinul moral şi ferm, dar şi pentru memoriile plăcute, lui Denise Trybula, care nu a renunţat niciodată la atenţia şi bucuria ei. Mulţumiri speciale acelor oameni de la Word Processing, conduşi de Cynthia Smith, care au trecut testul unor serii nesfârşite de variante şi termene limită.

Mai sunt editorii noştri. Prin reorganizarea şi delimitarea acestei cărţi în două, Marty Linsky a făcut-o mult mai citibilă. Pentru a-i cruţa pe cititorii noştri, a avut bunul simţ de a nu cruţa sentimentele noastre. Mulţumiri lui Peter Kinder, June Kinoshita şi Bob Ross. June s-a luptat să facă limbajul mai puţin sexist. Unde nu a reuşit, ne cerem scuze acelora dintre dumneavoastră care s-ar putea simţi ofensaţi. Dorim să mulţumim, de asemenea, lui Andrea Williams, consultantul nostru, lui Julian Bach, agentul nostru, şi lui Dick McAdoo şi asociaţilor lui de la Houghton Mifflin, care au făcut ca apariţia acestei cărţi să fie posibilă, iar lectura plăcută.

În cele din urmă, dorim să îi mulţumim lui Bruce Patton, prietenul şi colegul nostru, editor şi mediator. Nimeni nu a

contribuit mai mult la această carte decât el. Încă de la început ne-a ajutat să ne stoarcem creierii şi să organizăm silogismul acestei cărţi. A reorganizat aproape fiecare capitol şi a corectat fiecare cuvânt. În cazul în care cărţile ar fi filme, aceasta ar fi cunoscută drept o producţie Patton.

Roger Fisher
William Ury

Introducere

Fie că vă place sau nu, fiecare dintre voi este un negociator. Negocierea este o realitate a vieţii. Discuţi o mărire de salariu cu şeful tău. Încerci să te înţelegi cu un străin asupra preţului pentru casa lui. Încerci să ajungi la o înţelegere într-un proces, în urma unui accident de maşină. Un grup de companii din domeniul petrolier plănuieşte o asociere pentru a exploata petrol în alte zone. Secretarul de Stat al Statelor Unite se aşază la masă cu omologul său sovietic pentru a căuta să ajungă la o înţelegere asupra limitării armelor nucleare. Toate acestea sunt negocieri.

În fiecare zi se negociază câte ceva. Precum domnul Jourdain al lui Molière, care era încântat să descopere că a grăit proză toată viaţa lui, oamenii negociază chiar şi când nu îşi dau seama că fac asta. Negociaţi chiar şi cu partenerul când trebuie să mergeţi să cinaţi sau cu copilul, când stabiliţi ora la care să stingă lumina. Este o comunicare reciprocă creată pentru a se ajunge la o înţelegere când tu şi cealaltă parte aveţi unele interese care sunt comune şi altele care diferă.

Tot mai multe ocazii cer negocieri; conflictul reprezintă o industrie în creştere. Toată lumea vrea să participe la luarea deciziilor care îi afectează şi tot mai puţini oameni vor accepta decizii dictate de alţii. Oamenii sunt diferiţi şi folosesc negocierea pentru a rezolva divergenţele. Fie că este vorba de afaceri, guvern sau familie, oamenii ajung să ia majoritatea deciziilor prin negociere. Chiar şi atunci când ajung la

tribunal, aproape întotdeauna se negociază o înţelegere înainte de proces.

Deşi negocierea are loc în fiecare zi, nu este uşor să te descurci onorabil. De foarte multe ori, strategiile standard de negociere ne fac să ne simţim nemulţumiţi, obosiţi sau înstrăinaţi.

Oamenii se găsesc în mijlocul unei dileme. Văd două căi de negociere: blândă sau dură. Negociatorul blând doreşte să evite conflictul cu alte persoane şi face concesii cu uşurinţă pentru a ajunge la o înţelegere. Doreşte o rezolvare amiabilă; totuşi, deseori sfârşeşte exploatat şi cu un gust amar. Negociatorul dur abordează orice situaţie ca pe o înfruntare de voinţe în care partea care adoptă poziţiile extreme şi rezistă mai mult este favorizată. El doreşte să câştige; totuşi, deseori sfârşeşte prin a produce un răspuns la fel de dur, care îi diminuează resursele şi îi afectează relaţia cu cealaltă parte. Alte strategii de negociere standard pot fi catalogate a fi între blând şi dur, dar fiecare implică o tentativă de schimb între a obţine ce ţi-ai propus şi a te înţelege cu oamenii.

Există o a treia metodă de negociere, o cale şi blândă, şi dură. Metoda *negocierii principiale,* concepută în cadrul Proiectului de Negociere Harvard, se constituie din a decide asupra problemelor în funcţie de calităţile lor mai degrabă decât printr-un proces de schimb concentrat pe ce spune fiecare parte că va face sau nu. Această metodă sugerează că trebuie să cauţi beneficii comune oricând e posibil şi că, acolo unde interesele intră în conflict, trebuie să insişti ca rezultatul să se bazeze pe standarde juste, independente de voinţa oricărei părţi. Metoda negocierii principiale este dură în privinţa meritelor, blândă în privinţa oamenilor. Nu implică nici un truc şi nici o poziţionare. Negocierea principială vă arată cum să obţineţi ceea ce sunteţi îndreptăţiţi să obţineţi şi să rămâneţi în continuare persoane plăcute. Vă permite să fiţi corecţi,

protejându-vă în acelaşi timp împotriva acelora care ar putea profita de pe urma corectitudinii voastre.

Această carte prezintă metoda negocierii principiale. Primul capitol descrie problemele care decurg din folosirea strategiilor standard, de negociere prin poziţionare. Următoarele patru capitole înfăţişează cele patru principii ale metodei. Ultimele trei capitole răspund la întrebările cel mai frecvent apărute în legătură cu metoda: Dacă cealaltă parte este mai puternică? Dacă nu va merge mai departe? Dacă foloseşte trucuri josnice?

Negocierea principială poate fi folosită atât de diplomaţii Statelor Unite în discuţii cu Rusia despre controlul înarmării, de avocaţii de pe Wall Street, reprezentând cele 500 de companii din topul Fortune, dar şi de către cupluri, în luarea unor decizii variind de la unde să meargă în vacanţă până la cum să îşi împartă bunurile în cazul unui divorţ. Oricine poate să folosească această metodă.

Fiecare negociere este diferită, dar elementele de bază nu se schimbă. Negocierea principială poate fi folosită fie că este vorba de o problemă sau de mai multe; de două părţi sau de mai multe; fie că este un ritual prestabilit, ca într-o negociere colectivă, sau ceva spontan, ca în negocierea cu teroriştii. Metoda se aplică indiferent dacă una dintre părţi este mai mult sau mai puţin experimentată, ori dacă este vorba de un negociator dur sau unul prietenos. Negocierea principială este o strategie prêt-à-porter. Spre deosebire de majoritatea strategiilor, în cazul în care cealaltă parte învaţă această metodă, nu devine mai dificil de folosit; devine mai lesne. În cazul în care citeşte această carte, cu atât mai bine.

I PROBLEMA

1. *Nu te tocmi asupra poziţiilor*

Capitolul

1

NU TE TOCMI ASUPRA POZIŢIILOR

Indiferent dacă o negociere are în vedere un contract, o ceartă de familie sau un tratat de pace între naţiuni, oamenii se angajează, din rutină, în negocierea poziţională. Fiecare parte adoptă o poziţie, luptă pentru ea şi face concesii pentru a ajunge la un compromis. Exemplul clasic al acestui menuet de negociere este târguiala care are loc între un client şi proprietarul unui magazin de articole second-hand:

Clientul	Proprietarul
Cât ceri pentru acest vas de alamă?	Este un obiect vechi, frumos, de valoare, nu-i aşa? Cred că aş putea să-l las la 75 de dolari.
Ei, haide, este ciobit. Îţi voi da 15 dolari.	Zău! Aş putea lua în considerare o ofertă serioasă, dar cu siguranţă nu aş putea considera 15 dolari o ofertă serioasă.
Ei bine, aş putea merge până la 20 de dolari, dar nu aş da niciodată 75 de dolari. Oferă-mi un preţ realist.	Dar ştiu că te târguieşti, tânără domnişoară. 60 de dolari cash, pe loc.

Clientul	Proprietarul
25 de dolari.	M-a costat mult mai mult. Fă-mi o ofertă *serioasă*.
37 de dolari şi 50 de cenţi. Acesta e cel mai mare preţ pe care îl ofer.	Aţi observat gravura de pe acel vas? La anul, astfel de obiecte vor valora de două ori mai mult decât astăzi.

Şi uite aşa discuţia poate continua mai departe, la nesfârşit. Poate că ei vor ajunge la o înţelegere sau poate că nu.

Orice metodă de negociere poate fi corect judecată după trei criterii: ar trebui să conducă la o înţelegere înţeleaptă dacă acest lucru este posibil; ar trebui ca această înţelegere să fie eficientă; şi ar trebui să îmbunătăţească sau cel puţin să nu deterioreze relaţia dintre părţi. (O înţelegere înţeleaptă trebuie definită ca una care satisface interesele legitime ale fiecărei părţi cât mai mult posibil, rezolvă corect interese conflictuale, este durabilă şi ţine cont de interese comunitare.)

Cea mai întâlnită formă de negociere, ilustrată de exemplul de mai sus, depinde de adoptarea succesivă – urmată de cedare – a unui număr de poziţii.

Adoptarea unei poziţii, precum fac clientul şi proprietarul de magazin, serveşte unor scopuri folositoare într-o negociere. Îi transmite celeilalte părţi ce vrei; oferă o ancoră într-o situaţie nesigură şi tensionată; poate, în cele din urmă, să creeze termenii unei înţelegeri acceptabile. Dar acele scopuri pot fi deservite în alte moduri. Iar negocierea poziţională nu reuşeşte să satisfacă criteriile de bază ale realizării unei înţelegeri înţelepte, în mod eficient şi amiabil.

Neînţelegerea pe tema poziţiilor produce înţelegeri neînţelepte

Când negociatorii se tocmesc asupra poziţiilor, au tendinţa să se blocheze în acele poziţii. Cu cât îţi clarifici mai bine

poziţia şi te aperi împotriva unui atac, cu atât devii mai legat de ea. Cu cât încerci mai mult să convingi cealaltă parte de incapacitatea ta de a-ţi schimba poziţia iniţială, cu atât mai dificil devine acest gest. Sinele tău se identifică acesteia. Acum manifeşti un interes reînnoit de a ieşi „basma curată" – prin reconcilierea acţiunilor viitoare cu poziţiile trecute – făcând tot mai puţin posibilă o înţelegere care va împăca înţelept interesele iniţiale ale părţilor.

Pericolul pe care negocierea poziţională îl poate ridica în cadrul unor tratative a fost bine ilustrat de încetarea discuţiilor pentru interzicerea generală a testelor nucleare, din timpul mandatului preşedintelui Kennedy. S-a ivit o întrebare vitală: La câte inspecţii pe an ar trebui să aibă dreptul Uniunea Sovietică şi Statele Unite, una pe teritoriul celeilalte, cu scopul de a investiga activităţi seismice suspecte? Uniunea Sovietică a acceptat în final trei inspecţii. Statele Unite au insistat pe nu mai puţin de zece. Şi acolo discuţiile s-au blocat – asupra poziţiilor – în ciuda faptului că nimeni nu a înţeles dacă o „inspecţie" ar implica o persoană care să arunce un ochi de jur împrejur timp de o zi sau o sută de oameni care să scotocească fără discriminare timp de o lună. Părţile au făcut puţine încercări de a concepe o procedură de inspecţie care să reconcilieze interesele Statelor Unite de a verifica şi dorinţa ambelor părţi de a se produce o intruziune minimă.

Cu cât mai multă atenţie este acordată poziţiilor, cu atât mai puţină va fi arătată preocupărilor reale ale părţilor. Înţelegerea devine mai puţin probabilă. Orice înţelegere obţinută va putea reflecta o separare mecanică a diferenţelor între poziţiile finale mai degrabă decât o soluţie atent creată pentru a satisface interesele legitime ale părţilor. Rezultatul este, frecvent, o înţelegere mai puţin mulţumitoare pentru fiecare parte.

Dezbaterea asupra poziţiilor este ineficientă

Metoda standard de negociere poate conduce fie la o înţelegere, ca în cazul preţului pentru vasul de alamă, fie la un blocaj, ca în cazul numărului de inspecţii la facilităţi nucleare. În oricare dintre cazuri, procesul consumă mult timp.

Dezbaterile în privinţa poziţiilor creează motivaţii care amână ajungerea la o înţelegere. În negocierea poziţională încerci să îmbunătăţeşti sorţii ca orice înţelegere la care se ajunge să îţi fie favorabilă prin adoptarea unei poziţii extreme, prin menţinerea ei în mod încăpăţânat, prin ascunderea adevăratelor tale opinii faţă de partenerul de negociere şi prin acceptarea unor mici concesii, într-atât încât să menţii derularea procesului de negociere. Acelaşi lucru este valabil şi pentru partea adversă. Fiecare dintre acei factori tinde să interfereze cu ajungerea promptă la o înţelegere. Cu cât sunt mai extreme poziţiile iniţiale şi cu cât mai mici sunt concesiile, cu atât mai mult timp şi efort vor fi necesare pentru a descoperi dacă o înţelegere este posibilă sau nu.

Menuetul standard cere, de asemenea, un număr mare de decizii individuale, întrucât fiecare negociator hotărăşte ce să ofere, ce să refuze şi câte concesii să facă. În cel mai fericit caz, adoptarea unei decizii este dificilă şi costisitoare din punct de vedere temporal; în condiţiile în care fiecare decizie nu numai că implică cedare în favoarea celeilalte părţi, dar produce şi presiune pentru a ceda mai departe, un negociator nu are nici o motivaţie să acţioneze cu rapiditate. A trage de timp, a ameninţa că pleci, a amuţi şi alte asemenea tactici devin populare. Toate sporesc timpul şi costurile ajungerii la o înţelegere, dar şi riscul de a nu se ajunge la nici una.

Dezbaterea asupra poziţiilor pune în pericol o relaţie de lungă durată

Negocierea poziţională ajunge să fie un test de voinţă. Fiecare negociator afirmă ce va face şi ce nu. Sarcina de a descoperi de comun acord o soluţie acceptabilă tinde să devină o bătălie. Fiecare parte încearcă, exclusiv prin puterea voinţei, să îl forţeze pe celălalt să îşi schimbe poziţia. „Nu voi ceda. Dacă tu vrei să mergi la film cu mine vedem *Şoimul maltez* sau nimic." Furie şi resentimente apar adesea atunci când una dintre părţi se vede cedând din pricina voinţei rigide a celuilalt, în vreme ce propriile sale dorinţe rămân nesatisfăcute. Negocierea poziţională forţează şi uneori destramă relaţia dintre părţi. Companiile care au relaţii de afaceri de ani de zile le rup. Vecinii ajung să nu îşi mai vorbească. Sentimentele amare generate de o asemenea întâlnire pot rezista o viaţă.

Când sunt implicate multe părţi, negocierea poziţională este chiar mai dură

Deşi este convenabil să discuţi negocierea în termenii a două persoane, tu şi „cealaltă parte", în realitate aproape fiecare negociere implică mai mult de două persoane. Multe părţi pot lua loc la masă, fiecare având reprezentanţi, superiori, membri ai consiliului, directori sau comitete cărora trebuie să le dea socoteală. Cu cât sunt implicaţi mai mulţi oameni într-o negociere, cu atât mai serioase sunt dezavantajele negocierii poziţionale.

Dacă aproximativ 150 de ţări sunt în negocieri, aşa cum se întâmplă la conferinţe ale Naţiunilor Unite, negocierea poziţională este vecină cu imposibilul. Ar fi de ajuns ca toţi să spună da, şi numai unul să spună nu. Concesiile reciproce sunt dificile: Cui îi faci aceste concesii? Mai mult, mii de negocieri bilaterale nu ar reuşi să ajungă la un acord multilateral. În

asemenea situaţii, negocierea poziţională conduce la formarea unor coaliţii între părţi, ale căror interese comune sunt mai degrabă simbolice decât substanţiale. În cadrul Naţiunilor Unite, asemenea coaliţii produc negocieri între Nord şi Sud sau între Est şi Vest. Deoarece există mulţi membri într-un grup, devine şi mai dificil să se ajungă la o poziţie comună. Ceea ce e mai grav, odată ce s-a adoptat şi s-a căzut de acord asupra unei poziţii, schimbarea acesteia devine mult mai grea. Schimbarea unei poziţii se dovedeşte la fel de dificilă atunci când participanţii sunt de fapt autorităţi superioare, care, deşi sunt absente de la masa negocierilor, trebuie să îşi dea acordul.

A fi drăguţ nu este o soluţie

Mulţi oameni recunosc costurile mari ale unei negocieri poziţionale dure, mai ales cele suportate de părţi şi de relaţia lor. Speră să le poată evita prin adoptarea unui stil mai diplomat de negociere. În loc să perceapă cealaltă parte ca adversar, preferă să o vadă ca prieten. Mai degrabă decât să facă un scop din victorie, accentuează necesitatea realizării unui acord. Într-un joc blând de negociere, mişcările standard constau în a face oferte şi concesii, în a avea încredere în cealaltă parte, a fi prietenoşi şi a ceda atât cât este necesar pentru a evita confruntarea.

Următorul tabel ilustrează două stiluri de negociere poziţională, blând şi dur. Majoritatea oamenilor îşi pot defini strategia de negociere preferată a fi între cele două stiluri. Considerând că tabelul îţi oferă o opţiune, ai alege să fii un negociator dur sau unul blând? Sau ar trebui poate să adopţi o strategie intermediară?

Jocul blând al negocierii accentuează importanţa construirii şi menţinerii unei relaţii. În cadrul familiilor şi printre prieteni, multe negocieri au loc în acest mod. Procesul tinde să fie eficient, cel puţin în ceea ce priveşte obţinerea unor rezultate rapide. Pe măsură ce fiecare parte concurează cu

Problema

Negocierea poziţională: Ce rol ar trebui să joc?

Blând	Dur
Participanţii sunt prieteni.	Participanţii sunt adversari.
Scopul este acordul.	Scopul este victoria.
Fă concesii pentru a cultiva relaţia.	Cere concesii ca o condiţie a continuării relaţiei.
Fii blând cu oamenii şi problema.	Fii dur cu problema şi cu oamenii.
Ai încredere în ceilalţi.	Nu te încrede în ceilalţi.
Schimbă-ţi poziţia cu uşurinţă.	Stabilizează-ţi poziţia.
Fă oferte.	Fă ameninţări.
Dezvăluie ce doreşti.	Nu divulga ce vrei de fapt.
Acceptă pierderile unilaterale pentru a ajunge la un acord.	Cere câştiguri unilaterale ca preţ pentru obţinerea acordului.
Caută un singur răspuns: acela pe care *ei* îl vor accepta.	Caută un singur răspuns: acela pe care îl vei accepta *tu*.
Insistă asupra acordului.	Insistă asupra poziţiei tale.
Încearcă să eviţi o înfruntare de voinţe.	Încearcă să câştigi înfruntarea de voinţe.
Cedează presiunii.	Aplică presiune.

cealaltă în a fi mai generoasă şi mai deschisă, atingerea unui acord devine foarte probabilă. Dar se poate să nu fie unul înţelept. Este posibil ca rezultatele să nu fie la fel de tragice ca în povestea lui O. Henry despre cuplul sărăcit, în care soţia iubitoare îşi vinde părul pentru a cumpăra un lanţ frumos pentru ceasul soţului, iar acesta, neştiutor, îşi vinde ceasul pentru a cumpăra un pieptene pentru soţie. Totuşi, orice negociere concentrată în primul rând pe relaţie comportă riscul producerii unei înţelegeri superficiale.

Mai mult, căutarea unei forme blânde şi prietenoase de negociere poziţională te face mai vulnerabil în faţa cuiva care joacă

dur în acest tip de negociere. În acest caz, jocul dur îl învinge pe cel blând. Dacă negociatorul mai dur insistă pe concesii şi face ameninţări, în timp ce negociatorul mai blând cedează pentru a evita o confruntare şi insistă pe obţinerea acordului, jocul negocierii îl favorizează pe negociatorul dur. Procesul va conduce la un acord, deşi este posibil să nu fie unul înţelept. Va fi cu siguranţă mai favorabil negociatorului dur şi nu celui blând. Dacă răspunsul tău la negocierea poziţională dură şi susţinută este negocierea blândă, îţi vei pierde probabil şi cămaşa de pe tine.

Există o alternativă

Dacă nu îţi place să alegi între negocierea dură şi cea blândă, poţi schimba jocul.

Jocul negocierii are loc la două niveluri. La un prim nivel, negocierea se referă la substanţă; la un altul, se concentrează – de obicei implicit – pe procedura de abordare a substanţei. Prima negociere poate avea în vedere salariul tău, termenii unei închirieri sau preţul care trebuie plătit. A doua negociere are în vedere cum vei opta tu să tratezi: printr-o negociere poziţională dură sau printr-o altă metodă. Această a doua negociere este un joc despre un joc – un „metajoc". Fiecare mişcare pe care o faci în cadrul negocierii este nu numai o mişcare care se referă la chirie, salariu sau la alte întrebări esenţiale; ea ajută, de asemenea, la structurarea regulilor jocului pe care îl joci. Mişcarea ta poate servi pentru a menţine derularea negocierii sau poate constitui o mişcare de schimbare de joc.

Această a doua negociere este inobservabilă pentru că pare să se petreacă fără o decizie conştientă. Numai când ai de-a face cu cineva dintr-o ţară străină, în special cineva dintr-un spaţiu cultural radical diferit, este cel mai probabil ca tu să simţi nevoia stabilirii unui proces acceptat pentru negocierile

privind substanţa. În mod conştient sau nu, negociezi reguli procedurale cu fiecare mişcare pe care o faci, chiar dacă acele mişcări par în mod exclusiv consacrate substanţei.

Răspunsul la întrebarea dacă să foloseşti o negociere poziţională blândă sau una dură este „nici una". Schimbă jocul. La Proiectul de Negociere Harvard am elaborat o alternativă la negocierea poziţională: o metodă de negociere explicită, creată pentru a produce rezultate înţelepte în mod eficient şi amiabil. Această metodă, *numită negocierea principială sau negocierea pe baza meritelor*, poate fi simplificată la patru puncte fundamentale.

Aceste patru puncte definesc o metodă directă de negociere, care poate fi folosită în orice situaţie. Fiecare punct tratează un element de bază al negocierii şi sugerează ce ar trebui să faci în această privinţă.

Oameni: *Separă oamenii de problemă.*
Interese: *Concentrează-te pe interese, nu pe poziţii.*
Opţiuni: *Generează o varietate de posibilităţi înainte să decizi ce vrei să faci.*
Criterii: *Insistă ca rezultatul să se bazeze pe standarde obiective.*

Primul punct se referă la faptul că fiinţele umane nu sunt computere. Suntem fiinţe cu emoţii puternice care, adesea, au percepţii radical diferite şi dificultăţi în a comunica limpede. Emoţiile devin asociate întotdeauna cu meritele obiective ale problemei. A adopta poziţii agravează şi mai mult lucrurile pentru că egourile oamenilor se contopesc cu poziţiile lor. De aici şi prima premisă: *Separă oamenii de problemă.*

Al doilea punct este menit să depăşească obstacolul concentrării atenţiei pe poziţiile declarate ale oamenilor, când obiectul unei negocieri este acela de a satisface interesele reale. O negociere poziţională ambiguizează cel mai adesea ceea ce vrei cu adevărat. A face compromisuri între poziţii este puţin

probabil să conducă la un acord care să răspundă cu adevărat necesităţilor care i-au determinat pe oameni să adopte acele poziţii. Al doilea element fundamental al metodei este: *Concentrează-te pe interese, nu pe poziţii.*

Al treilea punct se adresează dificultăţii de a elabora soluţii optime în timp ce ne aflăm sub presiune. Încercarea de a decide în prezenţa unui adversar ne îngustează perspectiva. Mizele mari inhibă creativitatea. La fel se întâmplă şi în căutarea soluţiei corecte. Poţi compensa aceste constrângeri prin alocarea unui interval de timp în cadrul căruia să gândeşti o varietate largă de soluţii posibile, care promovează interese comune şi reconciliază în mod creativ interesele diferite. De aici a treia idee de bază: Înainte de a încerca să ajungi la un acord, *inventează opţiuni pentru un beneficiu reciproc.*

Când interesele sunt opuse direct, un negociator poate reuşi să obţină un rezultat favorabil doar prin încăpăţânare. Acea metodă tinde să recompenseze intransingenţa şi produce rezultate arbitrare. Oricum, te poţi opune unui asemenea negociator insistând că numai spusele sale nu sunt de ajuns şi că înţelegerea trebuie să reflecte un standard corect independent de voinţa pură a oricăreia dintre părţi. Acest lucru nu se traduce prin faptul că trebuie să insişti ca termenii să se bazeze pe standardul pe care tu îl alegi, ci ca un standard rezonabil precum valoarea pieţei, o opinie avizată, obiceiul sau legea să determine rezultatul. Discuţia asupra unor asemenea criterii mai degrabă decât asupra a ceea ce doresc sau nu părţile să întreprindă va face ca nici una dintre părţi să nu fie nevoită să cedeze celeilalte; ambele pot ceda în favoarea unei soluţii corecte. De aici rezultă cea de-a patra idee fundamentală: *Insistă pe folosirea unor criterii obiective.*

Metoda negocierii principiale este comparată cu negocierea poziţională dură şi blândă în tabelul alăturat, care relevă cele patru puncte fundamentale cu litere aldine.

Problema Negociere poziţională: Ce joc ar trebui să joc?	
Blând	**Dur**
Participanţii sunt prieteni.	Participanţii sunt adversari.
Scopul este acordul.	Scopul este victoria.
Fă concesii pentru a cultiva relaţia.	Cere concesii ca o condiţie a relaţiei.
Fii blând cu oamenii şi problema.	Fii dur cu problema şi cu oamenii.
Ai încredere în ceilalţi.	Nu te încrede în ceilalţi.
Schimbă-ţi poziţia cu uşurinţă.	Consolidează-ţi poziţia.
Fă oferte.	Fă ameninţări.
Dezvăluie ce doreşti.	Nu divulga ce vrei de fapt.
Acceptă pierderile unilaterale pentru a ajunge la un acord.	Cere câştiguri unilaterale ca preţ pentru acord.
Caută un singur răspuns: cel pe care îl vor accepta *ei*.	Caută un singur răspuns: cel pe care îl vei accepta *tu*.
Insistă asupra obţinerii acordului.	Insistă asupra poziţiei tale.
Încearcă să eviţi o confruntare de voinţe.	Încearcă să câştigi un concurs de voinţe.
Cedează presiunii.	Aplică presiune.

Soluţia Schimbă jocul – Negociază pe baza meritelor
Principial
Participanţii sunt cei care rezolvă problema.
Scopul este un acord înţelept la care se ajunge eficient şi amiabil.
Separă oamenii de problemă.
Fii blând cu oamenii şi dur cu problema.
Mergi înainte indiferent de încredere.
Concentrează-te pe interese, nu pe poziţii.
Explorează interesele.
Evită să ai o limită absolută.
Inventează opţiuni pentru beneficii comune.
Concepe opţiuni multiple din care să poţi alege mai târziu; decide mai târziu.
Insistă pe folosirea criteriilor obiective.
Încearcă să ajungi la un rezultat bazat pe standarde independente de voinţă.
Raţionează şi fii rezonabil: cedează principiului, nu presiunii.

Cele patru premise ale negocierii principale sunt semnificative din momentul în care începi să te gândeşti la negociere până în momentul când fie se ajunge la o înţelegere, fie decizi să pui punct efortului. Acea perioadă poate fi divizată în trei etape: analiza, planificarea şi discuţia.

În timpul etapei *analizei* încerci pur şi simplu să pui un diagnostic situaţiei – pentru a strânge informaţii, a le organiza şi a le discuta. Trebuie să te gândeşti la aspectele umane legate de percepţii partizane, emoţii ostile şi comunicare neclară, dar şi la identificarea intereselor tale şi ale părţii adverse. Este indicat să notezi opţiunile existente şi să identifici toate criteriile deja sugerate ca o bază pentru acord.

În timpul etapei de *planificare* te vei confrunta cu aceleaşi patru elemente, atât când generezi idei, cât şi când iei decizii referitoare la modul în care vei proceda. Cum propui să te ocupi de problemele legate de oameni? Care sunt cele mai importante dintre interesele tale? Care obiective sunt realiste? Este momentul să generezi opţiuni şi criterii suplimentare pentru a alege între acestea.

În timpul etapei de *discuţii*, când părţile comunică în căutarea unei înţelegeri, aceleaşi patru elemente sunt cele mai adecvate subiecte de discuţie. Diferenţele de percepţie, sentimentele de frustrare, mânie şi dificultăţile de comunicare pot fi recunoscute şi abordate. Fiecare parte ar trebui să ajungă la o înţelegere a intereselor celeilalte. Amândouă pot genera opţiuni reciproc avantajoase şi căuta un acord în privinţa standardelor obiective pentru rezolvarea intereselor opuse.

Pe scurt, spre deosebire de negocierea poziţională, metoda negocierii principiale, care presupune concentrarea pe interese fundamentale, pe opţiuni care satisfac ambele părţi şi pe standarde corecte, se va finaliza prin ajungerea la un acord înţelept. Metoda îţi permite să ajungi treptat şi *eficient* la un consens asupra unei decizii comune, fără a implica toate costurile

tranzacţionale de a discuta din prisma poziţiilor, doar pentru a te ancora şi mai adânc în ele. Separarea oamenilor de problemă îţi va înlesni abordarea directă şi empatică a celuilalt negociator în calitatea sa de fiinţă umană, ajungându-se astfel la un acord amiabil.

Următoarele patru capitole tratează pe larg fiecare dintre cele patru aspecte fundamentale. Dacă la un moment dat devii sceptic, poţi să sari mai departe şi să cauţi în ultimele trei capitole, care răspund întrebărilor apărute în mod frecvent în legătură cu metoda.

II METODA

2. *Separă* ***oamenii*** *de problemă*
3. *Concentrează-te pe* ***interese****, nu pe poziţii*
4. *Inventează* ***opţiuni*** *pentru un beneficiu reciproc*
5. *Insistă pe folosirea unor* ***criterii*** *obiective*

Capitolul

2

Separă oamenii de problemă

Toţi ştim cât de greu este să rezolvi o problemă fără ca oamenii să nu ajungă să se înţeleagă greşit, enervându-se sau supărându-se şi luând lucrurile personal.

Un lider de sindicat îşi întreabă echipa:

– Bine, cine a provocat criza?

Jones făcu un pas în faţă.

– Eu. Nebunul de Campbell mi-a făcut-o din nou. A fost a cincea oară în două săptămâni când m-a ales pe mine din grupul nostru ca înlocuitor. Are ceva cu mine şi m-am săturat. De ce trebuie eu să fac toată munca grea?

Mai târziu, liderul de sindicat îl confruntă pe Campbell.

– De ce te tot iei de Jones? Spune că l-ai ales ca înlocuitor de cinci ori în două săptămâni. Ce se întâmplă?

Campbell răspunse:

– Îl aleg pe Jones pentru că el este cel mai bun. Ştiu că pot avea încredere în el să ţină lucrurile sub control când lipseşte o persoană de bază. Îl aleg numai când o persoană cheie lipseşte, altfel îl trimit pe Smith sau pe altcineva. Numai că din cauza

gripei ăsteia care tot bântuie pe aici au lipsit mulţi oameni cheie. Nu am ştiut niciodată că Jones a avut de obiectat. Am crezut că îi place responsabilitatea.

Într-o altă situaţie reală, un avocat de la o companie de asigurări îi spune comisionarului de asigurări de stat:

– Îţi respect timpul, comisionare Thompson. Vreau să vorbesc cu tine despre nişte probleme pe care le-am avut cu clauza de prezumţie a reglementărilor de responsabilitate absolută. În principiu, credem că felul în care clauza a fost formulată o face să aibă un impact nedrept asupra acelor asiguratori ale căror poliţe deja conţin limitări de ajustare a ratelor şi dorim să găsim o cale prin care ar putea fi revizuită...

Comisionarul o întrerupe:

– Dnă Monteiro, compania dumneavoastră a beneficiat de nenumărate oportunităţi de a emite toate obiecţiile pe care le-a avut în timpul audierilor organizate de departamentul nostru pentru a discuta acele reglementări înainte ca ele să fie adoptate. Am condus acele audienţe, dnă Monteiro. Am ascultat fiecare pledoarie şi am redactat personal ultima versiune a prevederilor de responsabilitate absolută. Vreţi să spuneţi că am făcut o greşeală?

– Nu, dar...

– Vreţi să spuneţi că sunt nedrept?

– Cu siguranţă nu, domnule, dar cred că prevederile au avut consecinţe pe care nici unul dintre noi le-a prevăzut şi...

– Ascultaţi, dnă Monteiro, când am candidat pentru această poziţie am promis publicului că voi eradica uscătoarele de păr ucigătoare şi bombele de 10.000 de dolari deghizate în maşini. Şi aceste reglementări au realizat toate acestea. Compania dumneavoastră a realizat un profit de 50 de milioane de dolari pe poliţele de responsabilitate absolută anul trecut. Credeţi că mă puteţi lua de prost? Nu vreau să mai aud nici un cuvânt în plus despre asta. O zi bună, doamnă Monteiro.

Şi acum? Oare avocatul companiei de asigurări îl stresează pe comisionar în acest moment, făcându-l să se enerveze şi

nemaiajungând la nici o soluţie? Compania sa face multe afaceri în acest stat. O bună relaţie cu comisionarul este importantă. Să lase problema aşa, deşi ştie că această reglementare este cu adevărat nedreaptă, că efectele ei pe termen lung sunt cel mai probabil împotriva interesului public şi că nici măcar experţii nu au prevăzut această problemă în momentul audierilor iniţiale?

Ce se întâmplă în aceste cazuri?

Negociatorii sunt – înainte de toate – oameni

Un fapt general valabil în negociere, uşor de uitat în tranzacţiile corporatiste şi internaţionale, este că ai de-a face nu cu reprezentanţi abstracţi ai „celeilalte părţi", ci cu fiinţe umane. Ei au emoţii, principii puternice, un trecut şi provin din medii diferite; şi sunt imprevizibili. La fel eşti şi tu.

Acest aspect uman al negocierii poate fi util sau dezastruos. Procesul ajungerii la un acord poate produce un angajament psihologic în favoarea unui deznodământ reciproc avantajos. O relaţie de afaceri în care încrederea, înţelegerea, respectul şi prietenia sunt construite în timp poate face ca fiecare negociere să fie mai uşoară şi mai eficientă. Dorinţa oamenilor de a se simţi bine în pielea lor şi preocuparea legată de ceea ce vor crede alţii despre ei pot să îi facă mai sensibili la interesele altui negociator.

Pe de altă parte, oamenii se enervează, se deprimă, devin temători, ostili, frustraţi şi ofensaţi. Ei au personalităţi care sunt uşor ameninţate. Văd lumea din propriul foişor de observaţie şi adesea confundă percepţiile cu realitatea. De obicei, nu reuşesc să interpreteze sensul pe care tu îl dai spuselor tale, tot aşa cum ei nu spun ceea ce tu înţelegi. Neînţelegerea poate ataţa prejudecăţile şi conduce la un cerc vicios de reacţii şi contrareacţii; explorarea raţională a eventualelor soluţii devine imposibilă şi negocierea eşuează. Scopul jocului se transformă

în a marca nişte puncte, a întări impresiile negative şi a arunca vina pe umerii celuilalt, preţul fiind lezarea intereselor legate de substanţă ale ambelor părţi.

Eşecul de a-i aborda pe ceilalţi cu sensibilitatea de care dau dovadă fiinţele umane supuse emoţiilor poate fi dezastruos pentru o negociere. Oricum ai proceda în timpul unei negocieri, de la pregătire până la desfăşurare, merită să te întrebi: „Oare acord destulă atenţie oamenilor?“

Fiecare negociator are două tipuri de interese: de substanţă şi relaţionale

Fiecare negociator doreşte să ajungă la o înţelegere care satisface interesele care ţin de substanţă. De aceea se negociază. Dincolo de asta, un negociator este, de asemenea, interesat de relaţia lui cu cealaltă parte. Un negustor de antichităţi doreşte atât să profite de vânzare, dar şi să transforme cumpărătorul într-unul fidel. În esenţă, un negociator îşi doreşte să menţină o relaţie destul de bună pentru a produce o înţelegere acceptabilă, dacă este posibil, având în vedere interesele fiecărei părţi. De obicei, miza este mai mare. Majoritatea negocierilor au loc în contextul unei relaţii concomitente, în care este important să porţi fiecare negociere într-un mod care mai degrabă va sprijini şi nu va împiedica relaţii, şi negocieri viitoare. De fapt, în cazul multor relaţii pe termen lung cu clienţi, parteneri de afaceri, membri ai familiei, colegi de breaslă, oficiali guvernamentali sau naţiuni străine, desfăşurarea relaţiei este mult mai importantă decât rezultatul unei anumite negocieri.

Relaţia şi problema tind să se confunde.

O consecinţă majoră a „aspectului uman“ în negociere este că relaţia părţilor tinde să se confunde cu discuţiile de substanţă.

Fie că cedăm fie că ieşim învingători, avem tendinţa să tratăm oamenii şi problema ca fiind unul şi acelaşi lucru. În cadrul unei familii, o afirmaţie de tipul: „În bucătărie e un dezastru“ sau „Contul nostru bancar este aproape gol,“ poate fi rostită pur şi simplu pentru a identifica o problemă, dar este probabil să fie interpretată ca un atac personal. Mânia provocată de o situaţie vă poate determina să vă exprimaţi furia faţă de o persoană cu care situaţia se asociază în mintea voastră. Ego-urile tind să se implice în poziţiile care au în vedere substanţa negocierii.

Un alt motiv pentru care problemele legate de substanţă se asociază celor psihologice este acela că oamenii extrag din comentariile care se fac speculaţii nefondate pe care le tratează apoi ca fiind intenţiile şi atitudinile autentice pe care acea persoană le manifestă faţă de ei. Dacă nu suntem atenţi, acest proces se petrece aproape automat; suntem adesea conştienţi că alte explicaţii pot fi la fel de valide. De aceea, în exemplele cu sindicatul, Jones considera că şeful Campbell avea ceva cu el, în vreme ce Campbell credea că îi face un compliment şi o favoare lui Jones, dându-i sarcini care presupuneau responsabilitate.

Negocierea poziţională aduce relaţia şi substanţa în stare de conflict.

Poziţionarea unei negocieri drept o confruntare de voinţe referitoare la poziţii agravează confuzia. Văd poziţia ta ca pe o declaraţie despre cum ai vrea tu să se termine această negociere; din punctul meu de vedere, demonstrează cât de puţin îţi pasă de relaţia noastră. Dacă îmi asum o poziţie fermă pe care tu o consideri nerezonabilă, presupui că şi eu o consider o poziţie extremă; astfel, vei ajunge uşor la concluzia că nu pun prea mult preţ pe relaţia noastră – sau pe tine.

Negocierea poziţională abordează interesele unui negociator atât din punctul de vedere al substanţei, cât şi al bunei relaţii prin trocul între cele două. În eventualitatea în care ceea ce contează pe termen lung pentru compania ta este relaţia cu

comisionarul de asigurări, atunci probabil vei abandona această problemă. Sau, dacă ţii mai mult la o soluţie favorabilă decât la a fi respectat sau agreat de partea adversă, poţi încerca să renunţi la relaţie în favoarea substanţei. „Dacă nu eşti de acord cu mine, atunci până aici cu tine. Aceasta va fi ultima ocazie când ne vedem." Totuşi, renunţarea la un aspect legat de substanţă poate să nu îţi asigure o relaţie de prietenie; poate să nu facă nimic mai mult decât să convingă cealaltă parte că poţi fi dus de nas.

Separă relaţia de substanţă; abordează direct aspectul uman

A aborda o problemă de substanţă şi a păstra o bună relaţie de afaceri nu ar trebui să reprezinte scopuri conflictuale dacă părţile sunt implicate şi pregătite psihologic să le trateze pe fiecare separat, în funcţie de meritele legitime ale fiecăruia. Construiţi relaţia pe percepţii corecte, comunicare clară, emoţii adecvate şi o perspectivă de viitor, concentrată pe scopuri. Negociaţi direct cu aspectele umane; nu încercaţi să le rezolvaţi prin concesii legate de substanţă.

Pentru a aborda problemele psihologice, folosiţi tehnici psihologice. Când percepţiile sunt incorecte, puteţi căuta căi de educare. Dacă emoţiile o iau razna, puteţi găsi soluţii pentru ca fiecare persoană implicată să elimine energia acumulată. Când există neînţelegeri, puteţi acţiona pentru a îmbunătăţi comunicarea.

Pentru a vă găsi calea prin jungla aspectelor legate de oameni, este necesar să gândiţi în termenii a trei categorii de bază: percepţie, emoţie şi comunicare. Variatele probleme privind oamenii se încadrează într-una dintre aceste trei grupe.

În negociere este uşor să uiţi că trebuie să abordezi nu numai problemele lor legate de oameni, dar şi pe ale tale. Furia şi frustrarea ta pot obstrucţiona ajungerea la un acord benefic pentru tine. Cel mai probabil, percepţiile tale sunt unilaterale şi s-ar putea să nu asculţi sau să nu comunici adecvat.

Tehnicile care urmează se aplică la fel de bine atât problemelor tale legate de oameni, cât şi celor specifice celeilalte părţi.

Percepţia

Înţelegerea gândirii celeilalte părţi nu este doar o activitate simplă care te va ajuta să îţi rezolvi problema. Gândirea celorlalţi *este* problema. Fie că închei o afacere sau închei o dispută, diferendele sunt definite prin diferenţa între gândirea ta şi a lor. Când doi oameni se ceartă, de obicei o fac pe un obiect – amândoi pot avea pretenţii asupra unui ceas – sau asupra unui eveniment fiecare poate susţine că, în mod clar, celălalt este vinovat pentru producerea unui accident de automobil. La fel se întâmplă şi în cazul naţiunilor. Maroc şi Algeria îşi dispută o bucată din Sahara de vest; India şi Pakistan au diferende pe baza producţiei de arme nucleare. În asemenea circumstanţe, oamenii tind să presupună că trebuie să ştie mai multe despre obiect sau eveniment. Analizează ceasul sau urmele de frânare de la locul accidentului. Studiază Sahara de vest sau istoria detaliată a producţiei de arme nucleare în India sau Pakistan.

În cele din urmă, conflictul constă nu în realitatea obiectivă, ci în mintea oamenilor. Adevărul este pur şi simplu încă un argument – poate unul bun, poate nu – pentru a rezolva divergenţele. Divergenţa în sine există pentru că ea se află în gândirea lor. Temerile, chiar dacă nefondate, sunt temeri reale şi trebuie discutate. Speranţele, chiar dacă nerealiste, pot declanşa un război. Faptele, chiar dacă stabilite, nu pot face nimic pentru a rezolva problema. Ambele părţi pot cădea de acord că una a pierdut ceasul şi cealaltă l-a găsit, dar în continuare este posibil să nu cadă de acord asupra cui ar trebui să îl aibă. Se poate ca în final să se stabilească faptul că accidentul auto a fost cauzat de explozia unui cauciuc care rulase peste 31.402 mile, dar părţile pot intra în conflict cu privire la cine ar trebui să plătească daunele. Istoria detaliată şi geografia Saharei de Vest, oricât de atent studiate şi documentate, nu sunt cele ce

pun capăt genului acela de dispută teritorială. Nici un studiu despre cine, ce şi când a creat dispozitive nucleare nu va încheia conflictul dintre India şi Pakistan.

Oricât de folositoare poate fi identificarea unei realităţi obiective, realitatea pe care o percepe fiecare parte este cea care constituie problema într-o negociere şi deschide calea spre o soluţie.

Pune-te în locul lor.

Modul în care vedeţi lumea depinde de locul unde vă aflaţi. Oamenii tind să vadă ce vor să vadă. Dintr-o masă de informaţii detaliate, au tendinţa să le aleagă şi să se concentreze asupra acelor fapte care confirmă percepţiile lor anterioare şi să le desconsidere sau interpreteze greşit pe cele care le pun percepţiile sub semnul întrebării. Fiecare parte, într-o negociere, va vedea numai meritele propriei argumentaţii şi exclusiv lipsurile celeilalte.

Capacitatea de a vedea situaţia aşa cum o percepe cealaltă parte, oricât de dificil ar putea părea, este una dintre cele mai importante abilităţi pe care un negociator le poate poseda. Nu este de ajuns să ştii că ei văd lucrurile diferit. Dacă vrei să îi influenţezi, este nevoie, de asemenea, să înţelegi, prin empatie, puterea punctului lor de vedere şi să simţi forţa emoţională cu care ei cred în acel punct de vedere. Nu este de ajuns să îi studiezi ca pe nişte insecte sub microscop; este nevoie să înţelegi cum este să fii o insectă. Pentru a duce la bun sfârşit această sarcină ar trebui să fii pregătit să te abţii de la a judeca, în timp ce „simţi" o vreme punctul lor de vedere. Ar putea foarte bine să creadă că punctele lor de vedere sunt „corecte" şi la fel de puternice pe cât crezi tu că sunt ale tale. Tu vezi pe masă un pahar pe jumătate plin cu apă rece. Partenerul vostru poate vedea un pahar murdar, pe jumătate gol, pe cale să lase o urmă oribilă pe masa de mahon.

Analizaţi percepţiile contrastante ale unui chiriaş şi ale proprietarei la negocierea reînnoirii contractului de închiriere:

Percepţiile chiriaşului	Percepţiile proprietarei
Chiria este deja prea mare.	Preţul chiriei nu a mai crescut de multă vreme.
Alte costuri cresc, aşa că nu îmi pot permite să plătesc mai mult pentru chirie.	Alte costuri cresc, aşa că am nevoie de venituri mai mari din chirie.
Apartamentul are nevoie de zugrăveală.	A distrus acel apartament.
Ştiu oameni care plătesc mai puţin pentru un apartament la fel.	Ştiu oameni care plătesc mai mult pentru un apartament asemănător.
Oamenii tineri ca mine nu îşi pot permite să plătească chirii mari.	Oamenii tineri ca el tind să facă zgomot şi să deterioreze un apartament.
Chiria ar trebui să fie mică pentru că zona este veche.	Noi, proprietarii, ar trebui să ridicăm chiriile pentru a îmbunătăţi calitatea zonei.
Sunt un chiriaş de invidiat, fără câini sau pisici.	Echipamentul lui muzical mă înnebuneşte.
Întotdeauna plătesc chiria când îmi cere ea.	Nu îşi plăteşte niciodată chiria decât atunci când îi cer eu.
Este atât de rece şi distantă; nu mă întreabă niciodată cum îmi merg lucrurile.	Sunt o persoană discretă care nu se bagă niciodată în intimitatea chiriaşului.

Înţelegerea punctului lor de vedere nu este acelaşi lucru cu acceptarea lui. Este adevărat că o înţelegere superioară a modului cum gândesc ceilalţi vă poate face să vă revizuiţi propriile păreri asupra meritelor situaţiei. Dar aceasta nu este *o*

pierdere provocată de înţelegerea punctului lor de vedere, ci *un câştig*. Vă permite să reduceţi aria de conflict şi vă ajută, de asemenea, să promovaţi interesele personale nou apărute.

Nu deduce intenţiile lor prin prisma temerilor tale.

Oamenii tind să creadă că orice lucru de care se tem va fi exploatat de cealaltă parte. Luaţi în considerare următoarea poveste din *New York Times*: „S-au cunoscut într-un bar, după care el s-a oferit să o conducă acasă. A dus-o pe nişte străzi necunoscute. El i-a spus că e o scurtătură. A dus-o acasă atât de repede, încât ea a prins şi ştirile de la ora 10." De ce este sfârşitul atât de surprinzător? Am făcut presupuneri bazându-ne pe propriile noastre temeri.

Este atât de uşor să cazi pradă obiceiului de a interpreta nefast acţiunile şi spusele celeilalte părţi. O interpretare suspicioasă este rezultatul firesc al percepţiilor deja existente pe care le deţinem. Mai mult decât atât, pare să fie un lucru „sigur" şi arată tuturor cât de rea este cealaltă parte. Costul interpretării – în cea mai palidă lumină – a orice spune sau face cealaltă parte este că ideile proaspete care pot fi puse în slujba unei înţelegeri sunt respinse, iar schimbările subtile de poziţie sunt ignorate sau eliminate.

Nu da vina pe ceilalţi pentru problema ta.

Este tentant să acuzi cealaltă parte că ar fi responsabilă pentru problema ta. „Compania dumneavoastră nu este de încredere. De fiecare dată când lucraţi la generatorul nostru de la fabrică, faceţi o treabă de mântuială şi se strică din nou." Este uşor să dai vina pe cineva, mai ales atunci când simţi că partea cealaltă este într-adevăr responsabilă. Deşi este o atitudine justificabilă, de obicei este contraproductivă. Simţindu-se atacată, cealaltă parte va intra în defensivă şi va opune rezistenţă

la tot ce aveţi de spus. Va înceta să mai asculte sau va reacţiona cu un atac propriu. Analizarea gradului de vină identifică puternic oamenii cu problema.

Când vorbiţi despre o problemă, separaţi simptomele de persoana cu care vorbiţi. „Generatorul pe care îl reparaţi dumneavoastră s-a stricat din nou. Este a treia oară în ultima lună. Prima dată s-a stricat timp de o săptămână întreagă. Această fabrică are nevoie de un generator funcţional. Vă solicit sfatul în legătură cu ce ar trebui să facem pentru a minimiza riscul de a ni se strica generatorul. Ar trebui să schimbăm compania de service, să dăm în judecată producătorul sau altceva?"

Discută percepţiile fiecăruia.

O cale de a te descurca atunci când percepţiile sunt diferite este să le explici şi să le discuţi cu cealaltă parte. Atâta vreme cât faci asta într-o manieră sinceră, onestă, fără ca vreuna dintre părţi să dea vina pe cealaltă pentru problemă aşa cum o vede, o asemenea discuţie poate naşte înţelegerea faptului că trebuie să ia în serios ceea ce spui şi viceversa.

Este la fel de întâlnit într-o negociere a trata ca fiind „nesemnificative" îngrijorările celeilalte părţi percepute ca a nu sta în calea unei înţelegeri. Dimpotrivă, comunicarea cu voce tare şi convingătoare a lucrurilor pe care vreţi să le spuneţi şi pe care ei ar vrea să le audă poate fi una dintre cele mai bune investiţii pe care le puteţi face în calitate de negociator.

Să ne gândim la negocierea unui transfer de tehnologie despre care s-a vorbit la Conferinţa privind Legea Mărilor. Din 1974 până în 1981, reprezentanţii a 150 de naţiuni s-au adunat la New York şi Geneva pentru a formula reguli menite să guverneze folosirea oceanului, de la drepturi de pescuit până la exploatarea manganului în platoul marin. La un moment dat, reprezentanţii ţărilor în curs de dezvoltare şi-au exprimat interesul marcat într-un schimb de tehnologie; ţările lor doreau

să poată obţine de la naţiunile puternic industrializate cunoştinţe avansate în materie de tehnologie şi echipament pentru exploatarea platoului marin.

Statele Unite şi alte ţări dezvoltate nu au văzut nici o dificultate în satisfacerea acelei dorinţe şi, de aceea, au privit problema legată de transferul de tehnologie ca fiind nesemnificativă. Într-un fel, părea nesemnificativă pentru ei, dar a fost o mare greşeală ca ei *să trateze* subiectul ca fiind nesemnificativ. Acordând un interval substanţial de timp pentru a rezolva problemele practice legate de transferul de tehnologie, ar fi putut să îşi fi facă oferta mai credibilă şi mult mai atractivă pentru ţările în curs de dezvoltare. Prin desconsiderarea problemei, definind-o a fi una de importanţă minimă de care urmau să se ocupe mai târziu, statele industrializate au renunţat la oportunitatea puţin costisitoare de a pune la dispoziţia ţărilor în curs de dezvoltare o realizare impresionantă şi un stimulent real pentru a beneficia de susţinere în ceea ce privea alte aspecte.

Caută oportunităţi de a acţiona în neconcordanţă cu percepţiile lor.

Poate cea mai bună cale de a le modifica percepţiile este să le trimitem un mesaj diferit de cel la care se aşteaptă. Vizita preşedintelui Egiptului, Sadat, la Ierusalim, în noiembrie 1977, ilustrează extraordinar o asemenea acţiune. Israelienii îl vedeau pe Sadat şi Egiptul ca pe duşmanii lor, omul şi ţara care lansaseră cu patru ani în urmă un atac surpriză asupra lor. Pentru a schimba acea percepţie, pentru a convinge israelienii că şi el dorea pacea, Sadat a efectuat un zbor în capitala duşmanilor săi, o capitală contestată, pe care nici măcar Statele Unite, cel mai bun prieten al Israelului, nu o recunoscuseră. În loc să se comporte ca un duşman, Sadat s-a comportat ca un partener. În lipsa acestei mişcări esenţiale, este greu de imaginat semnarea vreunui tratat de pace egipteano-israelian.

Oferă-le o miză în rezultat prin care îi asiguri că vor participa la proces.

Dacă nu sunt implicaţi în proces, este greu de crezut că vor accepta produsul. Este foarte logic. Dacă te duci la comisionarul de stat în domeniul asigurărilor, pregătit, după o lungă investigaţie, pentru o bătălie, nu este surprinzător că el se va simţi ameninţat şi va opune rezistenţă concluziilor tale. Dacă nu întrebi un angajat dacă i-ar plăcea o sarcină cu responsabilitate, nu fi surprins să afli că o urăşte. Dacă vrei ca partea cealaltă să accepte o concluzie dezagreabilă, este crucial să o implici în procesul de ajungere la acea concluzie.

Tocmai asta este ceea ce oamenii caută să *nu* facă. Când aveţi o problemă dificilă de rezolvat, instinctul vă îndeamnă să lăsaţi ceea ce e mai greu la final. „Hai să ne asigurăm că avem întregul dosar pus la punct înainte să ajungem la comisionar.“ Este mult mai probabil ca, totuşi, comisionarul să cadă de acord cu o revizuire a regulilor în eventualitatea în care simte că a contribuit la formularea lor. Astfel, pentru comisionar, revizuirea devine doar un pas mic în lungul proces de elaborare care a produs regulamentul iniţial, mai degrabă decât încercarea cuiva de a măcelări produsul său final.

În Africa de Sud, albii moderaţi încercau la un moment dat să abolească legea discriminatorie privind permisele de circulaţie. Cum? Prin organizarea unei comisii parlamentare formate din albi, pentru a discuta propunerile. Totuşi, oricât de meritorii se dovedeau acele propuneri, erau insuficiente, nu neapărat din pricina substanţei, ci pentru că erau produsul unui proces în care nici un negru nu era inclus. Negrii auzeau: „Noi, albii superiori, vom găsi o cale de a rezolva problemele voastre.“ Aceasta ar fi „povara omului alb“, care, de fapt, era şi problema, de la bun început.

Chiar dacă termenii unei înţelegeri par favorabili, cealaltă parte îi poate respinge pur şi simplu din pricina suspiciunii născute de excluderea sa din procesul de elaborare. Acordul

devine mult mai facil dacă ambele părţi simt că ideile le aparţin. Întregul proces al negocierii devine mai puternic pe măsură ce fiecare parte îşi pune amprenta în procesul de descoperire a soluţiei. Fiecare critică la adresa termenilor, schimbările ulterioare, fiecare concesie sunt o marcă personală pe care negociatorul o lasă asupra unei propuneri. Astfel, se obţine o propunere care poartă în sine mare parte din sugestiile ambelor părţi, pentru ca fiecare să simtă că îi aparţin.

Dacă vrei să implici cealaltă parte, implic-o din vreme. Cere-i sfatul. Recunoscându-i, oricând e posibil, meritele pentru ideile pe care le are, va considera că există o miză personală în a apăra acele idei în faţa altora. Poate părea dificil să rezişti tentaţiei de a-ţi asuma toate meritele, dar autocontrolul este răsplătit din plin. Pe lângă meritele personale, sentimentul participării la proces este probabil unicul factor care are semnificaţie în a determina dacă un negociator acceptă o propunere. Într-o anumită măsură, procesul *este* produsul.

A ieşi cu faţa curată: Fă propuneri în concordanţă cu valorile lor.

„Cu faţa curată" are un sens peiorativ. Oamenii spun: „Facem asta doar pentru a-i lăsa să iasă cu faţa curată," insinuând că au fost create aparenţe pentru a permite cuiva să meargă mai departe fără să se simtă prost. Tonul implică ridicolul.

Aceasta este o gravă neînţelegere a rolului şi a importanţei procesului de a ieşi cu faţa curată. A scăpa cu faţa curată reflectă nevoia unui individ de a împăca poziţia pe care o adoptă într-o negociere sau într-un acord cu principiile, cuvintele şi faptele sale din trecut.

Procesul juridic este preocupat de acelaşi subiect. Când un judecător dă o motivare pentru o hotărâre a curţii scapă cu faţa curată, nu numai el însuşi şi sistemul juridic, dar şi părţile implicate. În loc să îi spună pur şi simplu unei părţi: „Aţi câştigat," iar celeilalte: „Aţi pierdut," el explică cum decizia

lui este în concordanţă cu principii, legi şi precedente. Doreşte ca atitudinea sa să nu fie considerată arbitrară, ci adecvată. Un negociator nu este cu nimic diferit.

Adesea, într-o negociere, oamenii vor continua să se menţină pe poziţii nu pentru că propunerea ce li se oferă este inacceptabilă, ci pentru că vor să evite senzaţia sau percepţia că cedează în faţa celeilalte părţi. Dacă substanţa poate fi formulată sau conceptualizată diferit, astfel încât să pară un rezultat drept, atunci o vor accepta. Termenii negociaţi între un oraş mare şi comunitatea sa hispanică, în privinţa slujbelor municipale, erau inacceptabili pentru primar – până când înţelegerea a fost retrasă şi primarului i s-a permis să anunţe aceiaşi termeni ca pe propria decizie, îndeplinind astfel o promisiune de campanie.

A ieşi cu faţa curată implică reconcilierea unui acord cu principiul şi cu imaginea de sine a negociatorilor. Importanţa sa nu trebuie subestimată.

Emoţia

Într-o negociere, mai ales într-o dispută aprinsă, sentimentele pot fi mai importante decât vorbele. Părţile pot fi mai pregătite să se lupte decât să conlucreze pentru găsirea unei soluţii la o problemă comună. Oamenii vin adesea la o negociere cu percepţia că mizele sunt mari şi simţindu-se ameninţaţi. Emoţiile unui negociator vor genera emoţii celuilalt. Frica poate naşte furie, iar furia, frică. Emoţiile pot conduce repede o negociere către un impas sau către un sfârşit.

Mai întâi recunoaşte şi înţelege emoţiile – pe ale lor şi pe ale tale.

Uitaţi-vă la voi înşivă în timpul unei negocieri. Vă simţiţi agitat? Stomacul vă supără? Sunteţi supărat pe partea adversă? Ascultaţi-i şi înţelegeţi care le sunt sentimentele. Se poate dovedi util să scrieţi pe hârtie cum vă simţiţi – poate temător,

îngrijorat, furios – şi apoi cum v-ar plăcea să vă simţiţi – încrezător, relaxat. Procedaţi la fel pentru ei.

În interacţiunile cu negociatorii care îşi reprezintă organizaţiile, este uşor să îi trataţi ca pe biete guri fără emoţii. Este important să ţineţi minte că şi ei, ca şi tine, au sentimente personale, temeri, speranţe şi visuri. Carierele lor pot fi în pericol. S-ar putea să existe subiecte la care ei sunt în mod special sensibili şi altele de care sunt în mod particular mândri. Nu numai negociatorii au emoţii. Şi anturajul lor are. Anturajul poate să-şi formeze o imagine mai simplificată şi opusă în legătură cu situaţia.

Întrebaţi-vă ce anume cauzează emoţiile. De ce sunteţi furioşi? De ce sunt ei furioşi? Răspund unor suferinţe trecute şi caută răzbunare? Se revarsă emoţiile dintr-un subiect într-altul? Se interpun problemele personale celor de serviciu? În negocierea din Orientul Mijlociu, şi israelienii şi palestinienii percep o ameninţare la adresa existenţei lor ca popoare şi trăiesc emoţii puternice care acum invadează chiar şi cele mai concrete probleme practice, precum distribuţia apei în Cisiordania, care a devenit aproape imposibil de discutat şi de rezolvat. Pentru că în general ambele populaţii simt că propria supravieţuire este în pericol, interpretează orice în termeni de supravieţuire.

Fă-ţi cunoscute emoţiile şi recunoaşte-le legitimitatea.

Vorbiţi cu oamenii din cealaltă tabără despre emoţiile lor. Vorbiţi despre ale voastre. Nu strică să spuneţi: „Ştiţi, oamenii din tabăra noastră simt că am fost trataţi prost şi sunt foarte supăraţi. Ne temem că o înţelegere nu va putea fi respectată, chiar dacă se va ajunge la una. Raţională sau nu, aceasta este temerea noastră. Personal, eu cred că aceste temeri pot fi nefondate, dar este un sentiment pe care alţii îl au. Oamenii din tabăra voastră simt la fel?“ Sentimentele voastre sau ale lor devenind

esenţa explicită a discuţiei, nu numai că se va accentua seriozitatea problemei, dar negociatorii vor deveni mai puţin reactivi şi mai „pro-activi“. Eliberaţi de povara emoţiilor neexprimate, oamenii vor fi mai dispuşi să se concentreze asupra problemei.

Permite-i celeilalte părţi să se elibereze de tensiunea acumulată.

Adesea, o cale eficientă de a aborda furia oamenilor, frustrarea şi alte emoţii negative este să îi ajutaţi să scape de acele sentimente. Eliberarea psihologică se obţine prin simplul proces de relatare a acestora. Dacă vii acasă dorind să îi spui soţului despre tot ce a mers prost la birou, te vei simţi şi mai frustrată dacă acesta va spune: „Nu te obosi să îmi povesteşti; sunt sigur că ai avut o zi grea. Hai să trecem peste asta.“ La fel se întâmplă şi cu negociatorii. Eliberarea presiunii acumulate poate facilita o discuţie raţională. Mai mult de atât, dacă un negociator are un discurs supărat şi astfel arată anturajului că nu e un „blând“, aceştia ar putea să îi dea o mână mai liberă în negociere. El se poate baza atunci pe reputaţia de a fi un dur, care să îl protejeze de critica ulterioară în cazul în care, în cele din urmă, ajunge la un acord.

Drept consecinţă, în loc să întrerupi discursuri polemice sau să întorci spatele celeilalte părţi, poţi decide să te controlezi, să stai cuminte şi să îi dai voie să îşi verse amarul în faţa ta. Când membrii propriului anturaj ascultă, astfel de ocazii pot elibera şi frustrările lor, nu numai pe ale negociatorului. Poate cea mai bună strategie de aplicat în vreme ce cealaltă parte se eliberează de tensiune este să asculţi în linişte fără a răspunde atacurilor şi, ocazional, să îi ceri vorbitorului să continue până când îşi va fi rostit ultimul cuvânt. Astfel, vei oferi puţin sprijin emoţiilor distructive, vei da vorbitorului un imbold pentru a verbaliza tot ce îl frământă şi nu va rămâne decât puţin sau nici un reziduu care să provoace o reizbucnire.

Nu reacţiona la izbucnirile emoţionale.

Dezvăluirea emoţiilor se poate dovedi riscantă în eventualitatea în care conduce la o reacţie emoţională. Dacă nu este controlată, poate provoca o ceartă violentă. O tehnică neobişnuită şi eficientă pentru a controla impactul emoţiilor a fost folosită în anii '50 de Comitetul de Relaţii Umane, un grup de management al relaţiilor de muncă înfiinţat în industria oţelului, pentru a gestiona conflictele înainte ca ele să devină o chestiune serioasă. Membrii comitetului au adoptat regula prin care membrilor li se interzicea să se enerveze în acelaşi timp. Aceasta a făcut ca ceilalţi să nu reacţioneze dur la o izbucnire nervoasă. A legitimat, de asemenea, eliberarea tensiunii emoţionale, care era considerată normală: „Totul e în regulă. Este rândul lui." Regula are avantajul de a ajuta oamenii să îşi controleze emoţiile. Dacă încalci regula înseamnă că ţi-ai pierdut auto-controlul, aşa că decazi în ochii celorlalţi.

Foloseşte gesturi simbolice.

Orice îndrăgostit ştie că sfârşitul unei dispute prin simplul gest de a oferi un trandafir roşu valorează enorm. Gesturi care ar produce un impact emoţional constructiv asupra uneia dintre părţi implică adesea puţin sau nici un efort din partea celeilalte. Un bilet de simpatie, exprimarea unui regret, o vizită la un cimitir, trimiterea unui mic cadou pentru un nepot, o strângere de mână sau o îmbrăţişare, a lua masa împreună – toate pot fi oportunităţi de nepreţuit, puţin costisitoare, de a îmbunătăţi o situaţie emoţională ostilă. În multe ocazii, o scuză poate dezamorsa emoţiile, chiar şi arunci când nu recunoşti responsabilitatea proprie pentru o acţiune sau intenţia de a fi făcut un rău. Scuza este una dintre cele mai puţin costisitoare şi mai rentabile investiţii pe care le putem face.

Comunicarea

Fără comunicare nu există negociere. Negocierea este un proces de comunicare, cu scopul de a ajunge la o decizie comună. Comunicarea nu este niciodată uşoară, nici chiar între oameni care împărtăşesc acelaşi tip de valori şi experienţe. Cupluri care au trăit împreună timp de treizeci de ani încă au neînţelegeri în fiecare zi. Nu este surprinzător atunci să descoperi că procesul de comunicare şchioapătă serios între oameni care nu se ştiu unul pe altul destul de bine şi care manifestă ostilitate şi suspiciuni unul faţă de celălalt. Orice ai spune, trebuie să ştii că cealaltă parte va auzi, aproape întotdeauna, ceva diferit.

În comunicare, există trei mari probleme. Mai întâi, poate că negociatorii nu vorbesc, de fapt, unul cu celălalt sau cel puţin nu într-o asemenea manieră, încât să se facă înţeleşi. Frecvent, fiecare tabără renunţă la a mai stabili o comunicare serioasă cu cealaltă. În schimb, vorbesc doar pentru a impresiona părţi terţe sau propria persoană. În loc să încerce să comunice cu partenerul lor de negociere spre o înţelegere reciproc avantajoasă, se străduiesc să dovedească faptul că acesta ar fi făcut greşeli. În loc să încerce să ajungă, prin discuţii cu partenerul lor, într-o etapă constructivă, încearcă să convingă participanţii să se alinieze de partea unuia sau a altuia. Comunicarea eficientă între părţi este aproape imposibilă dacă fiecare joacă pentru a-şi impresiona propria galerie.

Chiar dacă le vorbeşti direct şi clar, s-ar putea să nu te audă. Aceasta constituie a doua problemă în comunicare. Observă cât de des oamenii par să nu mai acorde destulă atenţie la ce ai de spus. Probabil la fel de des vei fi incapabil să repeţi ceea ce au spus ei. Într-o negociere, vei fi atât de ocupat gândindu-te la ce ai de făcut în continuare, la cum vei răspunde la acel ultim punct sau cum vei prezenta următorul argument, încât vei uita să asculţi ce are de spus partea adversă. Sau s-ar putea

să asculţi cu mai mare atenţie discursul celor din tabăra ta decât al celeilalte. Alor tăi le vei da, la urma urmei, socoteală pentru rezultatul negocierii. Oamenii din tabăra ta sunt cei pe care încerci să îi mulţumeşti. Nu este surprinzător că doreşti să le acorzi mai multă atenţie. Dacă nu auzi ce are de spus cealaltă parte, nu există comunicare.

A treia problemă de comunicare sunt neînţelegerile. Ce spune unul, celălalt ar putea să interpreteze greşit. Chiar şi atunci când negociatorii sunt în aceeaşi cameră, comunicarea de la unul la altul poate arăta precum emiterea unor cercuri de fum pe un vânt puternic. Atunci când părţile vorbesc limbi diferite, şansa interpretării greşite este mare. Spre exemplu, în limba persană, cuvântul „compromis“ nu are şi sensul pozitiv pe care îl are în limba engleză, de „soluţie pe care o pot accepta ambele părţi“, ci numai un sens negativ, ca în „integritatea noastră a fost compromisă“. Similar, cuvântul „mediator“ în limba persană sugerează „băgăcios“, cineva care intervine neinvitat. La începutul anilor '80, secretarul general al Naţiunilor Unite, Waldheim, a mers în Iran pentru a încerca să elibereze nişte ostatici americani. Eforturile lui au fost vizibil îngreunate pentru că radioul naţional iranian şi televiziunile au tradus în persană o remarcă pe care se pare că o făcuse la aterizarea în Teheran: „Am venit ca *mediator* pentru a ajunge la *un compromis*.“ La mai puţin de o oră de la transmiterea ştirii, maşina lui era lovită cu pietre de iranieni furioşi.

Ce se poate face în cazul acestor probleme de comunicare?

Ascultă activ şi înţelege ce se spune de fapt.

Nevoia de a asculta este evidentă, totuşi este dificil să asculţi cu atenţie, mai ales în condiţiile de stres ale unei negocieri aflate în desfăşurare. Ascultarea te ajută să le înţelegi percepţiile, emoţiile şi să auzi ce au de spus. Ascultarea activă

ameliorează nu numai ce auzi, dar şi ceea ce au de spus. Dacă eşti atent şi întrerupi ocazional pentru a puncta: „Am înţeles corect că vrei să spui...?“, interlocutorul va înţelege că nu îşi pierde timpul, nu se supune pur şi simplu unei rutine. Va simţi, de asemenea, satisfacţia de a fi ascultat şi înţeles. Se spune că cea mai necostisitoare concesie pe care poţi să o faci în favoarea unui interlocutor este să îi arăţi că a fost ascultat.

Pentru o bună ascultare, tehnicile standard constau în a acorda atenţie la ceea ce se comunică, în a-i cere interlocutorului să îţi precizeze cu grijă, clar ce vrea să exprime cu exactitate şi a solicita ca ideile să fie repetate în cazul în care se creează ambiguitate sau nesiguranţă. Aceasta trebuie să fie sarcina voastră: în timp ce îi ascultaţi pe ceilalţi, nu formulaţi mental următorul vostru răspuns, ci încercaţi să înţelegeţi modul în care se văd pe sine. Înregistraţi percepţiile, nevoile şi constrângerile lor.

Mulţi consideră că este o tactică bună să nu acorzi părerilor interlocutorilor o prea mare atenţie şi să nu recunoşti legitimitatea punctului lor de vedere. Un bun negociator procedează invers. Dacă nu percepi ce spun şi nu demonstrezi că îi înţelegi, ar putea crede că nu i-ai auzit. Când vei încerca să explici un punct de vedere diferit, vor presupune că tot nu ai înţeles ce vor să spună. Vor gândi: „I-am expus punctul meu de vedere, dar acum spune ceva diferit, ceea ce înseamnă că nu a înţeles.“ Apoi, în loc să asculte punctul tău de vedere, se vor gândi cum să îşi susţină punctul de vedere pe o nouă cale, astfel încât, de data asta, să îl înţelegi. Trebuie să arăţi că îi înţelegi. „Dă-mi voie să rezum ce mi-ai spus. Din punctul tău de vedere, situaţia arată aşa...“

Pe când repeţi ce ai înţeles tu că au spus, formulează *pozitiv* punctul lor de vedere, subliniind puterea argumentelor pe care le susţin. Ai putea să spui: „Ai dreptate. Permite-mi să văd dacă pot să explic asta. Iată cum mă gândesc eu...“ Înţelegerea nu înseamnă a fi de acord. Cineva poate în acelaşi timp să

înţeleagă perfect şi să nu fie de acord cu ce spune interlocutorul său. Dar dacă nu îi poţi convinge că le percepi punctul de vedere, nu-l vei putea explica pe al tău. Odată ce ai terminat de rezumat poziţia lor, revino asupra problemelor pe care le identifici în propunerea făcută de ei. Dacă le poţi expune argumentele mai bine decât ei şi apoi să le combaţi, îţi măreşti şansele de a iniţia un dialog constructiv pe baza meritelor şi minimizezi şansele ca ei să creadă că i-ai înţeles greşit.

Vorbeşte pentru a fi înţeles.

Vorbeşte cu interlocutorul. Uneori este uşor să uiţi că o negociere nu este o dezbatere. Dar nu este nici un proces. Nu încerci să convingi o parte terţă. Persoana pe care încerci să o convingi se află la aceeaşi masă cu tine. Dacă o negociere ar fi comparată cu o procedură legală, situaţia se aseamănă cu cea a doi judecători care încearcă să ajungă la o înţelegere despre ce verdict să dea într-un anume caz. Încearcă să te pui pe tine în acel rol, tratează-ţi adversarul ca pe un coleg judecător cu care încerci să ajungi la o opinie comună. În acest context, este neconvingător să dai vina pe celălalt pentru o problemă, să lansezi jigniri sau să ridici tonul. Din contră, îţi va fi de ajutor să recunoşti explicit că ei văd situaţia diferit şi să încerci să mergeţi mai departe în calitate de persoane care se confruntă cu o problemă comună.

Pentru a reduce efectele dominatoare şi de distragere a atenţiei pe care le au presa, restul lumii şi terţe părţi, stabilirea unor mijloace de comunicare private şi confidenţiale cu cealaltă parte este utilă. Poţi îmbunătăţi comunicarea prin limitarea numărului participanţilor la negocieri. Spre exemplu, la negocierile din 1954, privind oraşul Trieste, s-au făcut progrese minime în discuţiile dintre Iugoslavia, Marea Britanie şi Statele Unite ale Americii până când cei trei principali negociatori nu şi-au abandonat delegaţiile mult prea numeroase şi

au început să se întâlnească singuri, într-un cadru informal, într-o casă privată. Un bun argument poate fi reformularea sloganului atrăgător al lui Woodrow Wilson: „Înţelegeri deschise la care am ajuns într-o manieră deschisă“ prin „Înţelegeri deschise la care s-a ajuns într-un mediu privat“. Nu contează câţi oameni sunt implicaţi într-o negociere, deciziile importante sunt de obicei luate când în cameră nu sunt mai mult de doi oameni.

Vorbeşte despre tine însuţi, nu despre ei.

În multe negocieri, fiecare parte explică şi condamnă pe larg motivaţiile şi intenţiile celeilalte părţi. Este mult mai convingător, totuşi, să descrii o problemă în termenii impactului asupra ta decât în termenii a ceea ce au făcut sau de ce: „Mă simt dezamăgit“ în loc de „Ţi-ai încălcat promisiunea.“ „Ne simţim discriminaţi“ mai degrabă decât „Eşti un rasist.“ Dacă faci o afirmaţie pe care ei o consideră neadevărată, te vor ignora sau se vor enerva; nu se vor concentra asupra preocupărilor tale. O afirmaţie în legătură cu ceea ce simţi este dificil de contestat. Transmiţi aceleaşi informaţii fără a provoca o reacţie defensivă care îi va împiedica să le accepte.

Vorbeşte cu un scop.

Uneori, problema nu este comunicarea a prea puţină informaţie, ci excesul. Când furia şi neînţelegerea ajung la niveluri înalte, este mai bine ca unele gânduri să nu fie rostite. În alte ocazii, o dezvăluire completă a cât de flexibil poţi fi poate face şi mai dificilă ajungerea la un acord. Dacă afirmi că eşti dispus să vinzi o casă cu 80.000 de dolari după ce eu am spus că aş fi dispus să dau cel mult 90.000 de dolari, s-ar putea să ne fie mai greu să ajungem la o înţelegere decât dacă ţi-ai fi ţinut

gura. Morala este: Înainte să faci o afirmaţie semnificativă, trebuie să ştii bine ce vrei să comunici, sau să afli şi să cunoşti scopul acestei informaţii.

A preveni funcţionează perfect

Tehnicile tocmai descrise referitoare la probleme de percepţie, emoţie şi comunicare, de obicei, funcţionează. Totuşi, cel mai bun moment pentru abordarea aspectelor umane este înainte ca acestea să devină probleme. Acest lucru se traduce prin construirea unei relaţii personale şi organizaţionale cu cealaltă parte care poate proteja persoanele din fiecare tabără de şocurile procesului de negociere. Se traduce, de asemenea, prin structurarea jocului negocierii într-o manieră care separă substanţa de relaţie şi împiedică ego-urile indivizilor de la a se implica în discuţii legate de substanţă.

Construieşte o relaţie.

Cunoaşterea celeilalte părţi şi din punct de vedere personal ajută cu adevărat. Este mult mai uşor să atribui intenţii diabolice unei entităţi abstracte, necunoscute, numite generic „cealaltă parte", decât cuiva pe care îl cunoşti personal. A discuta cu un coleg de clasă, cu un prieten sau chiar cu un prieten al unui prieten este diferit de a negocia cu un străin. Cu cât transformi mai repede un străin într-o persoană cunoscută, cu atât mai uşoară devine negocierea. Ai mai puţine dificultăţi în a-i înţelege demersurile. Ai un fundament de încredere pe care să construieşti o negociere dificilă. Ai în spate experienţe cunoscute şi o rutină de comunicare. Este mult mai uşor să elimini tensiunea cu o glumă sau o aluzie informală.

Momentul pentru a construi o asemenea relaţie este înainte de demararea negocierii. Cunoaşte-i şi află ce le place şi ce nu. Găseşte căi să te întâlneşti cu ei într-un mediu mai puţin formal.

Încearcă să ajungi devreme pentru a relaţiona înainte ca negocierea să înceapă şi zăboveşte după ce aceasta s-a încheiat. Tehnica preferată a lui Benjamin Franklin era să roage partea adversă să îi împrumute o carte. Acest lucru flata persoana respectivă şi îi dea sentimentul reconfortant că Franklin îi era dator cu o favoare.

Înfruntă problema, nu oamenii.

Dacă negociatorii se văd ca adversari într-o confruntare personală faţă în faţă este dificil să separi relaţia lor de problema referitoare la substanţă. În acel context, orice spune unul dintre negociatori despre problemă pare să fie adresat direct celuilalt şi este recepţionat astfel. Fiecare parte are tendinţa să devină defensivă şi reactivă şi să ignore legitimitatea intereselor celeilalte.

O cale mult mai eficientă prin care părţile să se conceapă una pe alta este să se vadă drept parteneri într-o căutare hotărâtă, în care fiecare are un rol egal pentru ajungerea la un acord corect, avantajos pentru fiecare.

Precum doi marinari naufragiaţi într-o barcă de salvare pe mare, certându-se din pricina raţiilor şi resurselor limitate, negociatorii pot începe prin a se vedea unul pe altul drept adversari. Fiecare îl poate considera pe celălalt o piedică. Pentru a supravieţui, totuşi, cei doi marinari trebuie să facă distincţia între problemele obiective şi oameni. Trebuie să identifice nevoile fiecăruia, fie pentru umbră, medicamente, apă sau hrană. Trebuie să meargă mai departe şi să trateze satisfacerea acelor nevoi ca pe o problemă împărtăşită, laolaltă cu alte probleme comune cum ar fi cine să stea de pază, captarea apei de ploaie şi conducerea bărcii de salvare la mal. Văzându-se angajaţi în eforturi comune de a rezolva o problemă reciprocă, marinarii vor reuşi nu numai să reconcilieze interesele lor conflictuale, dar şi să promoveze interesele comune. La fel se întâmplă şi în

cazul a doi negociatori. Oricât de dificile s-ar dovedi relaţiile personale între noi, tu şi eu ajungem mai uşor la o reconciliere amiabilă a intereselor noastre diferite când acceptăm sarcina ca pe o problemă comună şi o înfruntăm împreună.

Pentru a ajuta cealaltă parte să treacă de la o orientare faţă în faţă la una umăr la umăr, ai putea să le prezinţi problema explicit. „Uite, suntem amândoi avocaţi (diplomaţi, oameni de afaceri, rude etc.). Dacă nu încercăm să satisfacem interesele tale, nu vom putea ajunge la o înţelegere care să mulţumească interesele mele sau invers. Hai să studiem împreună problema şi să vedem cum putem satisface interesele noastre comune.“ Sau ai putea începe să tratezi negocierea ca pe un proces umăr la umăr şi să îi convingi să ţi se alăture, prin acţiunile tale.

Ajută dacă staţi pur şi simplu de aceeaşi parte a mesei şi dacă aveţi în faţa voastră contractul, harta, foaia albă de hârtie sau orice altceva care ilustrează problema. Dacă aţi stabilit deja baza pentru încrederea reciprocă – cu atât mai bine. Dar, oricât de precară este relaţia voastră, încearcă să structurezi negocierea ca pe o activitate umăr la umăr în care voi doi – cu interesele şi percepţiile voastre diferite şi cu implicarea emoţională – înfruntaţi o sarcină comună.

A separa oamenii de problemă nu este ceva ce poţi face o dată şi de care să uiţi după aceea; trebuie să cizelezi mereu această aptitudine. Abordarea de bază este să tratezi oamenii ca pe nişte fiinţe umane şi problema în funcţie de meritele sale. În următoarele trei capitole veţi descoperi cum puteţi face acest lucru.

Capitolul

3

Concentrează-te pe interese, nu pe poziţii

Învaţă din povestea celor doi oameni care se certau într-o bibliotecă. Unul dorea să deschidă fereastra şi celălalt să o închidă. Se certau pe cât de mult să o lase deschisă: uşor crăpată, jumătate deschisă, trei sferturi deschisă. Nici o soluţie nu îi mulţumea pe cei doi.

Intră bibliotecara. Ea îl întreabă pe unul dintre oameni de ce doreşte fereastra deschisă: „Pentru a respira aer curat.“ Apoi, îl întreabă pe celălalt de ce o doreşte închisă: „Pentru a nu sta în curent.“ După ce se gândi un moment, femeia deschise larg o fereastră în camera alăturată: aer curat fără curent.

Pentru o soluţie înţeleaptă reconciliază interesele, nu poziţiile

Această poveste este tipică pentru multe negocieri. Din moment ce problemele părţilor par să reprezinte un conflict de poziţii şi scopul lor este să cadă de acord asupra uneia, tind să se gândească şi să vorbească despre poziţii – adesea se ajunge într-un impas.

Bibliotecara nu ar fi putut să găsească soluţia pe care a găsit-o dacă s-ar fi concentrat numai asupra poziţiilor celor doi oameni de a lăsa fereastra deschisă sau închisă. În schimb, ea a ţinut cont de interesele lor imediate de aer curat sau de a nu sta în curent. Această diferenţă între poziţii şi interese este crucială.

Interesele definesc problema.

Problema fundamentală într-o negociere nu constă în poziţiile conflictuale, ci în conflictul dintre nevoile, dorinţele, îngrijorările şi temerile fiecărei părţi. Părţile pot spune:

„Încerc să îl fac să înceteze construirea acelui imobil din vecinătate."

Sau: „Nu suntem de acord. El doreşte 100.000 de dolari pentru o casă. Nu voi plăti nici un cent peste 95.000 de dolari."

Dar, la nivel fundamental, problema este:

„El are nevoie de bani gheaţă; eu vreau pace şi linişte."

Sau: „El are nevoie de cel puţin 100.000 de dolari pentru a încheia partajul cu fosta soţie. Am promis familiei că nu voi plăti mai mult de 95.000 de dolari pentru casă."

Aceste dorinţe şi îngrijorări sunt *interese*. Interesele motivează oamenii; el sunt stimulentele tăcute din spatele forfotei pe care o creează adoptarea poziţiilor. Ai decis asupra unei poziţii. Interesele tale au condus la această decizie.

Tratatul de pace egipteano-israelian, blocat la Camp David în 1978, demonstrează cât de folositor este să cercetezi dincolo de poziţii. Israelul ocupase peninsula egipteană Sinai începând cu Războiul de şase zile, din 1967. Când Egiptul şi Israelul au demarat discuţii, în 1978, pentru a negocia pacea, poziţiile lor erau incompatibile. Israelul insista pe păstrarea unei părţi din Sinai. Egiptenii, pe de altă parte, insistau ca fiecare centimetru din Sinai să redevină proprietatea Egiptului. În mod

repetat, se întocmeau hărţi cu posibile graniţe care să împartă Sinaiul între Egipt şi Israel. Astfel de compromisuri erau inacceptabile pentru Egipt. Reîntoarcerea la situaţia din 1967 era la fel de inacceptabilă pentru Israel.

Concentrarea asupra intereselor şi nu asupra poziţiilor a înlesnit găsirea unei soluţii. Interesul Israelului era securitatea; nu se dorea ca tancurile egiptene să stea semeţe la graniţele sale, pregătite să intre în orice moment pe pământ israelian. Interesul Egiptului era suveranitatea; Sinaiul făcuse parte din Egipt încă de pe vremea faraonilor. După ce timp de secole fuseseră dominaţi de greci, romani, turci, francezi şi britanici, Egiptul îşi recăpătase suveranitatea deplină şi nu accepta să cedeze din propriul teritoriu altui cuceritor străin.

La Camp David, preşedintele egiptean Sadat şi primul ministru israelian, Begin, au căzut de acord asupra unui plan care returna în întregime Sinaiul Egiptului şi, prin demilitarizarea unei suprafeţe mari, asigura mai departe securitatea Israelului. Steagul egiptean urma să fie prezent peste tot, dar tancurile egiptene nu se apropiau de Israel.

Reconcilierea intereselor şi nu a poziţiilor funcţionează din două motive. Mai întâi, fiecare interes poate fi satisfăcut de multe poziţii posibile. Mult prea des oamenii pur şi simplu adoptă cele mai evidente poziţii, aşa cum a făcut Israelul, spre exemplu, prin anunţarea intenţiei de a păstra o parte din Sinai. Când cercetezi culisele poziţiilor opuse în căutarea intereselor motivante, poţi găsi adesea o poziţie alternativă care satisface nu numai interesele tale, dar şi pe ale lor, în egală măsură. În Sinai, demilitarizarea s-a dovedit a fi o asemenea alternativă.

Reconcilierea intereselor funcţionează mai degrabă decât un compromis între poziţii pentru că, în spatele poziţiilor opuse, rezidă mult mai multe interese decât cele conflictuale.

În spatele poziţiilor opuse se află interese comune şi compatibile, dar şi conflictuale.

Tindem să credem că, poziţiile celeilalte părţi fiind opuse poziţiilor noastre, şi interesele sale trebuie să fie, de asemenea, opuse. Dacă avem un interes în a ne apăra, atunci ei sigur doresc să ne atace. Dacă avem un interes în micşorarea chiriei, atunci interesele lor trebuie să fie a o creşte. În multe negocieri, totuşi, o examinare atentă a intereselor motivante va dezvălui existenţa mai multor interese împărtăşite sau compatibile decât opuse.

De exemplu, uitaţi-vă la interesele pe care un chiriaş le are în comun cu un potenţial proprietar:

1. *Amândoi îşi doresc stabilitate. Proprietarul doreşte un chiriaş stabil; chiriaşul doreşte un domiciliu permanent.*
2. *Amândoi doresc să vadă apartamentul bine întreţinut. Chiriaşul urmează să locuiască acolo; proprietarul doreşte să crească valoarea apartamentului, dar şi reputaţia clădirii.*
3. *Amândoi sunt interesaţi de buna relaţie cu celălalt. Proprietarul doreşte un chiriaş care să achite chiria la timp; chiriaşul doreşte un proprietar responsabil, care va duce la bun sfârşit reparaţiile necesare.*

S-ar putea să aibă interese care nu intră în conflict, dar pur şi simplu diferă. Spre exemplu:

1. *Poate chiriaşul nu doreşte să aibă de-a face cu zugrăvitul, pentru că este alergic la vopsea. Proprietarul nu va dori să achite costurile rezugrăvirii tuturor apartamentelor.*
2. *Proprietarul va dori plata primei luni de chirie în avans şi este posibil să o vrea până a doua zi. Chiriaşului, conştient că acesta este un apartament bun, poate să nu îi pese de cererea de a plăti mâine sau mai târziu.*

Când interesele opuse de micşorare a chiriei şi creştere a veniturilor sunt cântărite în comparaţie cu interesele divergente şi cele comune, par mult mai uşor de abordat. Interesele comune vor conduce probabil la un contract pe termen lung, la o înţelegere ca ambele părţi să suporte costurile de recondiţionare a apartamentului şi la eforturile ambilor de a veni în întâmpinarea necesităţilor celuilalt în scopul menţinerii unei bune relaţii. Este posibil ca interesele divergente să fie reconciliate printr-o plată în avans efectuată a doua zi şi un angajament din partea proprietarului de a zugrăvi apartamentul în condiţiile în care chiriaşul cumpără vopseaua. Mai rămâne de stabilit valoarea exactă a chiriei şi piaţa chiriilor poate facilita decizia.

De cele mai multe ori, acordul este posibil tocmai pentru că interesele diferă. Ţie şi comerciantului de pantofi vă plac banii şi pantofii. Interesul lui pentru cei cincizeci de dolari depăşeşte interesul pentru pantofi. În cazul tău, situaţia stă tocmai invers: îţi plac pantofii mai mult decât cei cincizeci de dolari pe care trebuie să îi plăteşti pentru ei. De aici decurge înţelegerea. Interesele comune şi interesele diferite, dar complementare, pot servi, ambele, drept cărămizi pentru un acord înţelept.

Cum identifici interesele?

Este limpede că vei câştiga în cazul în care cercetezi interesele din spatele poziţiilor. Cum să realizezi acest lucru este mai puţin limpede. O poziţie este, cel mai probabil, concretă şi explicită; interesele motivante rămân neexprimate, intangibile şi poate inconsecvente. Cum să înţelegi interesele implicate într-o negociere, ţinând cont că desluşirea intereselor *celeilalte părţi* va fi cel puţin la fel de semnificativă ca şi conştientizarea *propriilor* tale interese?

Întreabă: „De ce?“

O tehnică fundamentală este să te pui pe tine în locul lor. Examinează fiecare poziţie pe care o adoptă şi apoi întreabă-te: „De ce?“ De ce, spre exemplu, proprietarul tău preferă să fixeze chiria – în cadrul unui contract de cinci ani – an de an? Răspunsul pe care îl poţi descoperi – pentru a se proteja de creşterea costului vieţii – este probabil şi unul dintre interesele acestuia. Poţi, de asemenea, să îl întrebi pe proprietar de ce adoptă o anumită poziţie. Dacă o vei face, asigură-l că nu ceri o justificare a poziţiei lui, ci doar că vrei să înţelegi nevoile, speranţele, temerile şi dorinţele care servesc acelei poziţii. „Care este îngrijorarea dumneavoastră, domnule Jones, de nu vreţi să semnaţi contractul pe mai mult de trei ani?“

Întreabă: „De ce nu?“ Gândeşte-te la alegerea lor.

Una dintre cele mai utile căi de a descifra interese este să identifici mai întâi decizia fundamentală pe care partea cealaltă, probabil, crede că i-o vei solicita şi apoi să te întrebi *pe tine însuţi* de ce nu au luat acea hotărâre. Ce interese proprii le stau în cale? Dacă încerci să le schimbi părerea, punctul de plecare este să îţi dai seama care este părerea lor în acest moment.

Să ne gândim, de exemplu, la negocierile dintre Statele Unite şi Iran, din 1980, pentru eliberarea a cincizeci şi doi de diplomaţi americani şi a personalului ambasadei, ţinuţi ostatici în Teheran de studenţi militanţi. Deşi exista o serie de obstacole în rezolvarea acestei dispute, problema poate fi lămurită simplu prin a acorda atenţie opţiunii unui lider student tipic. Cererea Statelor Unite era clară: „Eliberaţi ostaticii.“ Aproximativ pe toată perioada anului 1980, opţiunea fiecărui lider student trebuie să fi arătat precum cea ilustrată de tabelul următor.

Primăvara lui 1980

Percepţia opţiunii actuale a: Un lider student iranian
Dilema cu care se confruntă: „Să forţez eliberarea imediată a ostaticilor americani?“

Dacă spun da:	Dacă spun nu:
– Voi trăda revoluţia	+ Sprijin revoluţia
– Voi fi criticat ca fiind pro-american	+ Voi fi apreciat pentru apărarea Islamului
– Ceilalţi, probabil, nu vor fi de acord cu mine; dacă vor fi de acord şi vom elibera ostaticii, atunci:	+ Probabil că vom rămâne uniţi
	+ Vom avea o expunere media extraordinară pentru a arăta lumii problemele noastre
– Iranul va părea slab	+ Iranul va părea puternic
– Ne vom pleca iar în faţa Statelor Unite	+ Vom înfrunta Statele Unite
– Nu obţinem nimic (nici Şah, nici bani)	+ Avem şansa să obţinem ceva (cel puţin să ne obţinem banii înapoi)
– Nu ştim ce vor face Statele Unite	+ Ostaticii ne oferă protecţie împotriva unei intervenţii din partea Statelor Unite.
Dar:	Dar:
+ Există o şansă ca sancţiunile economice să înceteze	– Fără îndoială că sancţiunile economice vor continua
+ Relaţiile noastre cu alte naţiuni, mai ales cu ţările europene, se pot îmbunătăţi	– Relaţiile noastre cu alte naţiuni, mai ales ţări europene, vor avea de suferit
	– Inflaţia şi problemele economice vor continua
	– Există riscul ca Statele Unite să iniţieze o acţiune militară (dar moartea unui martir este cel mai glorios lucru)
	Totuşi:
	+ Statele Unite pot face promisiuni viitoare în legătură cu banii noştri, neintervenţie, ridicarea sancţiunilor etc.
	+ Putem elibera ostaticii mai târziu

Dacă alegerea unui lider student tipic ar fi arătat aproximativ ca aceasta, este de înţeles de ce studenţii militanţi au ţinut ostaticii atât de mult: pe cât de şocantă şi de ilegală s-a dovedit a fi reţinerea, odată ce ostaticii au fost capturaţi, nu era iraţional din partea studenţilor să continue să *îi ţină*, de la o zi la alta, aşteptând un moment mai propice să îi elibereze.

În construirea opţiunii percepute actuale a celeilalte părţi, prima întrebare care trebuie pusă este: „A cui decizie vreau să o influenţez?“ A doua hotărâre se referă la ce decizie consideră cealaltă parte că îi ceri. Dacă nu *ai* nici cea mai vagă idee despre ceea ce cred ei că trebuie să facă, atunci este posibil ca nici *ei* să nu aibă. Numai aşa se poate explica de ce nu iau decizia pe care ţi-ai dori-o tu.

Acum, analizează consecinţele, aşa cum le-ar putea vedea cealaltă tabără, acceptării sau refuzului de a lua decizia pe care tu o soliciţi. Poţi considera utilă o listă de consecinţe cum ar fi următoarea:

Impactul asupra intereselor mele

- Voi pierde sau voi câştiga sprijin politic?
- Mă vor critica sau mă vor aprecia colegii?

Impactul asupra grupului de interese

- Care vor fi consecinţele pe termen scurt? Care vor fi consecinţele pe termen lung?
- Care vor fi consecinţele economice (politice, legale, psihologice, militare etc.)
- Ce efect va avea asupra simpatizanţilor noştri din străinătate şi a opiniei publice.
- Precedentul va fi bun sau rău?
- Luarea acestei decizii va preveni o acţiune mai bună?

- Este acţiunea în concordanţă cu principiile noastre? Este „corectă“?
- Pot să fac asta şi mai târziu dacă vreau?

Pe parcursul acestui întreg proces, ar fi o greşeală să încerci să atingi un grad maxim de precizie. Rareori vei avea de-a face cu un factor de decizie care îşi pune pe hârtie argumentele pro şi contra şi le cântăreşte. Încerci să înţelegi o opţiune specific umană, nu să faci un calcul matematic.

Înţelege că fiecare parte este animată de interese multiple.

În aproape orice negociere, fiecare parte va avea multiple interese, nu doar unul. Drept chiriaş care negociază un contract de închiriere, de exemplu, poţi dori să obţii un contract favorabil pentru închiriere, să ajungi la el cu un efort minim şi să menţii o bună relaţie de afaceri cu proprietarul tău. Nu vei avea numai interesul de *a-ţi pune amprenta* pe orice înţelegere la care ajungi, dar, de asemenea, de *a pune în practică* înţelegerea. Îţi vei urmări, simultan, atât interesele individuale, cât şi pe cele comune.

O eroare frecvent întâlnită în diagnosticarea unei situaţii de negociere este să presupui că persoanele din tabăra cealaltă au aceleaşi interese. Această situaţie este aproape inexistentă. În timpul războiului din Vietnam, preşedintele Johnson avea obiceiul de a grupa laolaltă diferiţi membri ai guvernului nord vietnamez, ai Vietcongului din sud şi pe sfătuitorii lor sovietici şi chinezi şi de a-i numi colectiv „el“. „Duşmanul trebuie să înveţe că nu poate să treacă peste Statele Unite şi să scape de pedeapsă. *El* va trebui să înveţe că agresiunea nu este răsplătită.“ Va fi dificil să influenţezi un asemenea „el“ (sau chiar „ei“) să fie de acord cu ceva dacă nu reuşeşti să apreciezi interesele diferite ale oamenilor şi diverselor facţiuni implicate.

A privi o negociere ca implicând două persoane, ca o aventură cu doi parteneri, poate fi revelator, dar nu trebuie să uiţi de faptul că există şi alte persoane, alte tabere şi alte influenţe. Într-o negociere de salariu în liga de baseball, managerul general insista că 500.000 de dolari era o sumă mult prea mare pentru un anume jucător, deşi alte echipe plăteau cel puţin la fel de mult pentru jucători la fel de talentaţi. De fapt, managerul simţea că poziţia lui era nejustificată, dar avea instrucţiuni clare de la patronii clubului să se menţină pe poziţii fără să explice de ce, pentru că aveau dificultăţi financiare pe care nu doreau să le aducă la cunoştinţa publicului.

Fie că e vorba de şef, de client, de angajaţi, de colegi, de familie sau de soţie, fiecare negociator are un anturaj la ale cărui interese este extrem de sensibil. A înţelege interesele negociatorului înseamnă să înţelegi varietatea de interese diferite pe care el trebuie să le aibă în vedere.

Cele mai puternice interese sunt necesităţile umane fundamentale.

În cercetarea intereselor fundamentale din spatele unei poziţii declarate, fiţi atenţi mai ales la acele preocupări fundamentale care îi motivează pe toţi oamenii. Dacă puteţi aborda asemenea necesităţi de bază, veţi amplifica şansele de a ajunge la o înţelegere. Dacă se ajunge la un consens cu partea cealaltă, încercaţi să îl menţineţi. Printre necesităţile umane fundamentale se numără:

- siguranţa;
- bunăstarea economică;
- sentimentul de apartenenţă;
- recunoaşterea;
- controlul asupra propriei vieţi.

Pe cât de fundamentale se arată a fi, pe atât sunt de uşor de trecut cu vederea aceste necesităţi. În multe negocieri, tindem să credem că singurul interes implicat este legat de bani. Cu toate acestea, chiar şi într-o negociere legată de chestiuni financiare, cum ar fi pensia alimentară ce urmează să fie stabilită într-o înţelegere de divorţ, sunt implicaţi mult mai mulţi factori. Ce vrea de fapt o soţie când cere 500 de dolari pe săptămână pensie alimentară? Cu siguranţă că este interesată de bunăstarea ei economică, şi de mai ce? Probabil că îşi doreşte bani pentru a resimţi siguranţă la nivel psihologic. Poate că vrea asta şi pentru recunoaştere: pentru a simţi că este tratată corect, ca un egal. Poate că soţul abia îşi poate permite să plătească 500 de dolari pe săptămână şi poate că soţia nu are nevoie de atât de mult; cu toate acestea, ea ar accepta mai puţin numai în condiţiile în care nevoile ei de siguranţă şi recunoaştere ar fi satisfăcute pe alte căi.

Ceea ce e valid pentru indivizi se aplică şi la grupuri şi naţiuni. Negocierile nu vor evolua prea mult în eventualitatea în care una dintre părţi consideră că satisfacerea necesităţilor sale fundamentale este ameninţată de cealaltă. În negocierile dintre SUA şi Mexic, prima dorea stabilirea unui preţ mic pentru gazele naturale provenite din Mexic. Considerând că negocierea se referea la raţiuni financiare, Ministrul american al Energiei refuza să aprobe o creştere a preţului negociată cu mexicanii de către un consorţiu petrolier american. Deoarece mexicanii nu aveau un cumpărător potenţial în acel moment, ministrul considera că vor diminua preţul pe care îl cereau. Dar Mexicul nu era interesat doar de obţinerea unui preţ rezonabil pentru gazul natural, dar şi de a se simţi tratat cu respect şi de a fi considerat un egal. Demersul american părea o altă încercare de a păcăli Mexicul; a produs exclusiv furie. În loc să îşi vândă gazele, guvernul mexican a preferat să le incendieze, astfel încât orice şansă de încheiere a unui acord asupra unei cotaţii mai mici s-a risipit.

Să alegem un alt exemplu şi să ne referim la negocierile care au în vedere viitorul Irlandei de Nord. Liderii protestanţi tind să ignore faptul că nevoile catolicilor se raportează la apartenenţă şi recunoaştere, la a fi acceptaţi şi trataţi ca egali. În schimb, liderii catolici par să acorde adesea prea puţină importanţă nevoii protestanţilor de a se simţi în siguranţă. Privind temerile protestanţilor ca pe „problema lor" şi nu ca pe o preocupare justificată, care are nevoie de atenţie, negocierea unei soluţii devine şi mai dificilă.

Faceţi o listă.

Pentru a ierarhiza diversele interese ale fiecărei părţi, este util să le scrieţi pe o foaie de hârtie, pe măsură ce vă vin în minte. Aceasta nu numai că vă va ajuta să le ţineţi minte, dar va conduce la îmbunătăţirea calităţii evaluării voastre pe măsură ce învăţaţi lucruri noi şi ierarhizaţi interesele în ordinea importanţei. Mai mult, poate stimula apariţia unor idei despre cum să le satisfaceţi.

Vorbind despre interese

Scopul negocierii este să servească intereselor tale. Şansa ca acest lucru să se întâmple creşte în momentul în care le comunici. Cealaltă parte poate că nu cunoaşte interesele tale, iar tu poate nu le ştii pe ale sale. Unul sau poate ambii se concentrează pe suferinţe mai vechi în loc să îşi aplece atenţia asupra unor preocupări legate de viitor. Sau se poate întâmpla ca voi nici să nu vă ascultaţi unul pe altul. Cum puteţi să discutaţi interesele într-un mod constructiv fără să vă închistaţi în poziţii rigide?

Dacă vrei ca tabăra cealaltă să ia în considerare interesele tale, explică-le care sunt acestea. Un membru al unui grup de cetăţeni îngrijoraţi care se plâng de iniţierea unei noi construcţii în cartier ar trebui să vorbească explicit despre asemenea

probleme, inclusiv despre siguranţa copiilor şi despre dorinţa de a avea un somn liniştit noaptea. Un scriitor care doreşte să vândă multe cărţi ar trebui să discute problema cu editorul. Editorul este direct interesat de promovare şi poate fi dornic să ofere autorului un preţ mic.

Procedează astfel încât interesele tale să prindă viaţă.

În cazul în care vă duceţi cu un ulcer exacerbat la doctor, nu speraţi că veţi fi tratat de urgenţă dacă îl descrieţi ca pe o biată durere de stomac. Este datoria voastră să determinaţi cealaltă parte să înţeleagă cât de importante şi legitime sunt interesele voastre.

Un sfat este *să fiţi concişi*. Detaliile concrete nu numai că fac descrierea credibilă, dar sporesc şi impactul. De exemplu: „Săptămâna trecută s-a întâmplat de trei ori ca un copil să fie aproape spulberat de unul dintre camioanele dumneavoastră. Pe la opt şi jumătate, marţea trecută, acea betonieră imensă a firmei dumneavoastră, mergând spre nord, cu aproape patruzeci de mile la oră, a trebuit să vireze şi abia a reuşit să o evite pe Loretta Johnson, în vârstă de şapte ani."

Atâta vreme cât nu pare că insinuaţi că interesele celeilalte părţi sunt nesemnificative sau nelegitime, puteţi să vă permiteţi să luaţi o poziţie puternică în afişarea seriozităţii îngrijorărilor pe care le aveţi. Invitarea celeilalte părţi „corectaţi-mă dacă greşesc" arată deschiderea de a accepta şi părerea altcuiva, iar dacă nu vă corectează înseamnă că acceptă descrierea pe care o faceţi asupra situaţiei.

Parte din sarcina impresionării celeilalte tabere prin interesele voastre constă în stabilirea legitimităţii acelor interese. Doreşti ca ei să simtă că nu îi ataci personal, ci mai degrabă că problema cu care te confrunţi are nevoie de atenţie îndreptăţită.

Trebuie să îi convingeţi că s-ar putea să simtă la fel dacă ar fi în locul vostru. „Aveţi copii? Cum v-aţi simţi în cazul în care camioane ar alerga cu patruzeci de mile pe oră pe strada pe care locuiţi?“

Recunoaşte interesele lor ca parte a problemei.

Toţi tindem să fim atât de preocupaţi de interesele noastre, încât acordăm o foarte mică atenţie intereselor celorlalţi.

Oamenii ascultă dacă simt că i-ai înţeles. Au tendinţa să creadă că persoanele care îi înţeleg sunt inteligente şi empatice, cu păreri demne de ascultat. Aşa că, dacă doreşti ca partea cealaltă să aprecieze interesele *tale*, începe prin a demonstra că le apreciezi pe *ale lor*.

„După cum înţeleg eu, interesele dumneavoastră ca şi companie de construcţii se învârt în jurul ideii de a acţiona repede şi cu costuri minime, de a menţine reputaţia privind siguranţa şi responsabilitatea pe care v-aţi construit-o în acest oraş. Am înţeles eu bine? Mai aveţi alte interese semnificative?“

În plus, pentru a sublinia faptul că aţi luat în calcul interesele lor, este util să recunoaşteţi că interesele pe care le au sunt parte din problema majoră pe care încercaţi să o rezolvaţi. Acest lucru este foarte uşor de făcut dacă aveţi interese comune: „Ar fi groaznic pentru noi toţi dacă unul dintre camioanele dumneavoastră ar lovi un copil.“

Pune problema înaintea răspunsului. În discuţia cu reprezentantul unei companii de construcţii, aţi putea spune: „Credem că ar trebui să construiţi un gard în jurul construcţiei în patruzeci şi opt de ore şi să începeţi imediat să restricţionaţi viteza camioanelor pe Oak Street, la cincisprezece mile pe oră. Acum daţi-mi voie să vă spun de ce...“ Dacă procedaţi astfel, puteţi fi chiar siguri că nimeni nu va asculta motivele. A auzit poziţia voastră şi nu e de mirare că e ocupat cu pregătirea

argumentelor împotriva acestei poziţii. A fost, probabil, deranjat de tonul vostru sau de sugestie în sine. Drept urmare, justificarea voastră va trece pe lângă urechile sale.

Dacă vreţi ca o persoană să asculte şi să înţeleagă motivele voastre, emiteţi interesele şi raţionamentele mai întâi şi concluziile sau propunerile mai târziu. Descrieţi companiei mai întâi pericolele pe care le creează pentru copilaşi şi nopţile nedormite. Apoi, ei vor asculta cu atenţie, fie şi numai pentru a-şi da seama unde veţi încheia această discuţie. Şi când le spuneţi, vor înţelege de ce.

Priviţi înainte, nu înapoi.

Este surprinzător cât de des reacţionăm instinctiv la ce a spus altcineva sau la ce a făcut. Doi oameni se pot încadra adesea într-un tipar de discurs care se aseamănă cu o negociere, dar, în realitate, un asemenea scop lipseşte cu desăvârşire. Nu sunt de acord cu părerea celuilalt asupra unui subiect şi discuţia continuă de parcă ar urmări ajungerea la un acord. De fapt, disputa funcţionează ca un ritual sau, mai simplu, ca un mijloc de petrecere a timpului. Fiecare este angajat în a marca puncte împotriva celuilalt sau în a strânge dovezi pentru a confirma idei preconcepute despre celălalt. Nici una dintre părţi nu urmăreşte atingerea unui acord sau nu încearcă să o influenţeze pe cealaltă.

Dacă întrebi doi oameni de ce se ceartă, răspunsul va indica în mod normal o cauză, nu un scop. Prinşi într-o dispută, fie între soţ şi soţie, fie între companie şi sindicat, sau între doi oameni de afaceri, oamenii îţi vor vorbi, cel mai probabil, despre ce a spus sau ce a făcut cealaltă parte în loc să îşi urmărească interesele pe termen lung. „Nu mă pot trata aşa. Dacă ei cred că vor scăpa nepedepsiţi, să nu fie atât de siguri. Le voi arăta eu lor.“

Întrebarea „De ce?“ are două sensuri destul de diferite. Unul este orientat spre trecut cu scopul de a identifica o cauză şi evaluează comportamentul nostru aşa cum este el determinat de evenimente precedente. Celălalt este orientat spre viitor, spre un scop, şi ne evaluează comportamentul ca fiind supus voinţei noastre libere. Nu este nevoie să ne lansăm într-o dezbatere filozofică despre liberul arbitru şi determinism pentru a decide cum să acţionăm. Fie dispunem de liber arbitru, fie comportamentul ne este determinat. În oricare dintre cele două cazuri, noi facem alegerile. Putem *opta* să privim în urmă sau înainte.

Interesele îţi vor fi mai degrabă satisfăcute dacă vorbeşti despre locul unde ai vrea să mergi decât despre cel de unde ai venit. În loc să te cerţi cu cealaltă parte pentru trecut – cheltuielile ultimului trimestru (care au fost prea mari), acţiunile din ultima săptămână (întreprinse fără autoritatea adecvată) sau performanţele de ieri (care au fost mai scăzute decât aşteptările) – vorbeşte despre ce vrei să se întâmple în viitor. În loc să ceri să îţi justifice ce au făcut ieri, întreabă: „Cine ce are de făcut mâine?“

Fii concret, dar flexibil.

Într-o negociere, trebuie să ştii unde vrei să ajungi şi totuşi să fii deschis la idei noi. Pentru a evita să ia o decizie dificilă în privinţa a ceea ce trebuie să accepte, oamenii preferă adesea să participe la o negociere fără nici un alt plan decât acela de a sta la o masă cu cealaltă parte şi a vedea ce oferă sau solicită.

Cum poţi trece de la identificarea intereselor la elaborarea opţiunilor specifice şi totuşi să rămâi flexibil în legătură cu acele opţiuni? Pentru a-ţi transforma interesele în opţiuni concrete, întreabă-te: „Dacă mâine cealaltă parte decide să cadă de acord cu mine, cu ce anume mi-ar plăcea să cadă de acord,

în acest moment?“ Pentru a-ţi păstra flexibilitatea, tratează fiecare opţiune pe care o formulezi ca şi cum ar fi una ilustrativă. Gândeşte în termeni ce implică mai mult decât o simplă opţiune care îţi satisface interesele. „Specificitate ilustrativă“ – acesta este conceptul cheie.

Mare parte din ceea ce negociatorii poziţionali speră să dobândească prin adoptarea unei poziţii iniţiale poate fi obţinut la fel de bine printr-o sugestie ilustrativă, care îţi protejează în mod generos interesele. De exemplu, la negocierea unui contract de baseball, un agent ar putea spune că „5.000.000 de dolari pe an ar fi o cifră care să satisfacă interesul lui Henderson de a primi un salariu pe care consideră că îl merită. Un contract pe cinci ani va veni în întâmpinarea dorinţei sale de a avea siguranţa unei slujbe.“

Odată ce te-ai gândit la interesele tale, trebuie să intri într-o întâlnire având în minte una sau mai multe opţiuni specifice, care ar putea veni în întâmpinarea intereselor tale legitime, dar, de asemenea, cu mintea deschisă. O minte deschisă este o minte plină de idei.

Fii dur cu problema, dar blând cu oamenii.

Poţi fi la fel de dur atunci când vorbeşti despre interesele tale pe cât este un negociator în momentul în care vorbeşte despre poziţia sa. De fapt, de obicei este chiar recomandat să fii dur. S-ar putea să nu fie înţelept să vă ancoraţi într-o poziţie, dar este înţelept să rămâneţi fidel intereselor voastre. Într-o negociere, acesta este momentul pentru a vă consuma energiile agresive. Cealaltă parte, fiind preocupată de propriile interese, va manifesta tendinţa de a avea aşteptări mult prea optimiste legate de posibilele variante de acord la care se poate ajunge. Adesea, cele mai înţelepte soluţii, cele care produc câştig maxim pentru tine cu un cost minim pentru tabăra cealaltă, se produc

numai prin susţinerea puternică a intereselor tale. Doi negociatori care fac presiuni puternice pentru satisfacerea propriilor interese îşi vor stimula reciproc creativitatea pentru identificarea unor soluţii reciproc avantajoase.

Este posibil ca, îngrijorată de inflaţie, compania de construcţii să pună un preţ prea mare pe interesele sale de a menţine costuri minime şi a termina la timp lucrarea. S-ar putea să fie nevoie să îi impresionezi. Unele emoţii onest exprimate pot ajuta la reinstituirea unui echilibru benefic între profituri şi vieţile copiilor. Nu permiteţi dorinţelor conciliante să vă oprească de la a face dreptate într-o problemă. „Cu siguranţă nu vrei să spui că fiul soţiei mele valorează mai puţin decât preţul unui gard. Nu ai spune asta despre fiul tău. Nu cred că eşti o persoană lipsită de sensibilitate, domnule Jenkins. Haide să găsim o soluţie pentru a rezolva această problemă."

Dacă se simt personal ameninţaţi de un atac în privinţa unei probleme, pot deveni defensivi şi pot înceta să asculte. De aceea este important să separi oamenii de problemă. Atacă problema fără să dai vina pe oameni. Mergi chiar mai departe şi manifestă personal susţinere: ascultă-i cu respect, fii politicos, exprimă-ţi aprecierea pentru timpul şi efortul lor, accentuează preocuparea ta legată de satisfacerea necesităţilor fundamentale ale acestora şi aşa mai departe. Arată-le că tu ataci *problema*, nu pe ei.

O regulă folositoare este să sprijini persoanele care se află de partea cealaltă cu aceeaşi putere cu care insişti asupra problemei. Această combinaţie de sprijin şi atac poate părea inconsecventă. Din punct de vedere psihologic, aşa este; inconsecvenţa îi asigură funcţionarea. O cunoscută teorie din psihologie, teoria disonanţei cognitive, susţine că oamenilor nu le place inconsecvenţa şi vor acţiona pentru a o elimina. Atacarea unei probleme, cum ar fi viteza mare a camioanelor pe străzile unui cartier, şi în acelaşi timp manifestarea unui

sprijin pozitiv faţă de reprezentantul companiei creează o disonanţă cognitivă pentru el. Pentru a depăşi această disonanţă, va fi tentat să se disocieze pe sine de problemă, pentru a putea să ţi se alăture în a face ceva în privinţa ei.

A lupta dur pentru problemele de substanţă intensifică presiunea pentru găsirea unei soluţii eficiente; a acorda sprijin fiinţelor umane din tabăra opusă tinde să îmbunătăţească relaţia şi să mărească şansele de a ajunge la un acord. Combinaţia dintre sprijin şi atac funcţionează; oricare, luată individual, ar putea fi insuficientă.

A negocia dur pentru interesele tale nu înseamnă că eşti orb faţă de punctul de vedere al celeilalte părţi. Din contră. Nu te poţi aştepta ca cealaltă parte să plece urechea la interesele tale sau să discute opţiunile pe care le sugerezi dacă nu iei în considerare interesele lor şi nu te arăţi deschis sugestiilor făcute de ei. Negocierea de succes cere să fii atât ferm, *cât şi* deschis.

Capitolul

4

Inventează opţiuni pentru un beneficiu reciproc

Negocierile dintre Israel şi Egipt legate de cine şi cât ar trebui să deţină din peninsula Sinai ilustrează atât o problemă majoră în negociere, cât şi o oportunitate cheie.

Problema este una comună. Pare să nu existe nici o cale de a împărţi o felie de plăcintă, astfel încât ambii beneficiari să fie mulţumiţi. Adesea, negociaţi în limitele unei singure dimensiuni, cum ar fi valoarea unui teritoriu, preţul unei maşini, durata unui contract de închiriere pentru un apartament sau mărimea unui comision în vânzări. În alte momente, înfruntaţi ceea ce pare a fi o opţiune *sau/sau* favorabilă fie exclusiv vouă, fie celorlalţi. Într-un partaj, cine obţine casa? Dar custodia copiilor? Este posibil să vedeţi opţiunea ca fiind una între a câştiga şi a pierde – şi nici una dintre părţi nu va fi de acord să piardă. Chiar şi în situaţia în care câştigi şi obţii maşina cu 12.000 de dolari, contractul de chirie pe cinci ani sau casa şi copiii, ai o senzaţie de cădere pe care nu te vor lăsa să o uiţi prea curând. Oricare ar fi situaţia, opţiunile par limitate.

Exemplul cu peninsula Sinai ilustrează şi oportunitatea. O opţiune creativă, precum demilitarizarea Sinaiului, poate face diferenţa între un punct mort şi o înţelegere. Un avocat pe care îl cunoaştem noi îşi atribuie succesul direct abilităţii lui de a inventa soluţii avantajoase – atât pentru clientul său cât şi pentru partea adversă. El lăţeşte plăcinta înainte de a o împărţi. Capacitatea de a inventa opţiuni este una dintre cele mai preţioase caracteristici de care poţi da dovadă ca negociator.

Cu toate acestea, mult prea des, negociatorii sfârşesc precum copiii din poveste, care s-au certat pentru o portocală. După ce, în final, au ajuns la înţelegerea de a înjumătăţi portocala, primul copil a luat o jumătate, a mâncat fructul şi a aruncat coaja, în vreme ce celălalt a aruncat fructul şi a folosit coaja pentru a coace o prăjitură. Mult prea des, negociatorii „lasă bani pe masă" – mai exact nu reuşesc să ajungă la o înţelegere când ar fi putut să o facă sau cea la care ajung ar fi putut fi mai bună, pentru fiecare parte. Mult prea mulţi negociatori sfârşesc, fiecare în parte, în posesia unei jumătăţi de portocală; de ce nu ia unul tot fructul şi celălalt toată coaja? De ce...?

DIAGNOSTICUL

Oricât de valoroasă este deţinerea mai multor opţiuni, cei implicaţi într-o negociere rareori simt nevoia de a le avea. De obicei, într-o dispută, oamenii consideră că ştiu răspunsul corect – perspectiva lor va învinge. Într-o negociere pentru un contract, există posibilităţi egale să creadă că oferta lor este rezonabilă şi că ar trebui să fie acceptată, poate cu unele ajustări de preţ. Toate răspunsurile disponibile par să se înşiruie de-a lungul unei linii drepte dintre poziţia lor şi a ta. Adesea, singura dovadă de gândire creativă este sugestia de a împărţi diferenţa.

În majoritatea negocierilor, există patru obstacole majore care inhibă inventarea mai multor opţiuni: (1) critica prematură; (2) căutarea unui singur răspuns; (3) presupunerea că plăcinta este limitată; şi (4) gândul că „rezolvarea problemei lor *este* problema lor." Pentru a depăşi aceste constrângeri, trebuie să le înţelegeţi.

Critica prematură

Inventarea opţiunilor nu este un proces natural. *Lipsa* inventivităţii este starea normală de fapt, chiar şi când nu participaţi la o negociere tensionată. Dacă ai fi întrebat care este numele persoanei pe care o consideri cea mai potrivită pentru a primi Premiul Nobel pentru Pace, orice răspuns pe care ai vrea să îl dai s-ar lovi neîntârziat de rezervele şi îndoielile tale. Cum poţi fi sigur că acea persoană ar fi cea care îl merită *cu adevărat*? Este foarte probabil ca mintea să ţi se golească sau s-ar putea să arunci câteva răspunsuri care ar reflecta o gândire convenţională: „Ei bine, poate Papa sau Preşedintele."

Nimic nu este mai nociv pentru capacitatea de invenţie ca simţul critic, care aşteaptă să evidenţieze neajunsurile oricărei idei noi. Judecata pune beţe în roate imaginaţiei.

Sub presiunea iminenţei unei negocieri, este posibil ca simţul tău critic să se acutizeze. Simţul practic necesar în negociere pare să necesite gândire practică, nu idei sălbatice.

Creativitatea ta poate ajunge sufocată şi mai serios de prezenţa celor cu care negociezi. Să presupunem că negociezi cu şeful tău în legătură cu salariul pentru anul care urmează. I-ai cerut o mărire de 4.000 de dolari; şeful tău ţi-a oferit 1.500 de dolari, o sumă despre care ai comentat că este nesatisfăcătoare. Într-o situaţie tensionată precum aceasta este puţin probabil să începi să inventezi soluţii strălucitoare. Poate te temi că, dacă vei sugera vreo soluţie isteaţă insuficient justificată,

cum ar fi ca jumătate din sumă să reprezinte o creştere salarială şi restul beneficii în funcţie de performanţe, ai putea părea prostuţ. Şeful tău va spune: „Fii serios. Mă uimeşti. Ar deteriora strategia companiei. Sunt surprins că ai putut să propui aşa ceva." Dacă sub impulsul de moment inventezi o posibilă opţiune, cum ar fi creşterea gradată a salariului, în timp, ar putea să o considere o ofertă: „Sunt pregătit să încep negocierea pe premisa aceasta." Din moment ce el ar putea interpreta orice ai de spus ca pe un angajament, te vei gândi de două ori înainte de a scoate vreun cuvânt.

Poate te temi, de asemenea, că prin inventarea de opţiuni vei dezvălui anumite informaţii care îţi vor pune în pericol poziţia de negociere. Dacă ar fi să sugerezi, spre exemplu, că şi compania te-ar putea ajuta la finanţarea casei pe care eşti pe cale să o cumperi, este posibil ca şeful tău să conchidă că intenţionezi să rămâi şi că vei accepta, în final, orice mărire de salariu pe care doreşte să ţi-o ofere.

Căutarea unui singur răspuns

Pentru cei mai mulţi oameni, capacitatea de invenţie nu face parte din procesul de negociere. Oamenii cred că trebuie să îngusteze abisul dintre poziţii, nu să lărgească opţiunile disponibile. Tind să gândească: „Să cădem de acord ne dă oricum prea multă bătaie de cap. Ultimul lucru de care avem nevoie este o grămadă de idei diferite." Din moment ce produsul final al negocierii este o singură decizie, se tem că discuţia liberă nu va face decât să frâneze şi să ambiguizeze procesul.

Dacă primul impediment pentru gândirea creativă este critica prematură, al doilea este finalizarea prematură. Căutând încă de la început cel mai bun răspuns este foarte posibil să scurtcircuitezi procesul de luare a unei decizii înţelepte prin care alegi dintr-un număr mai mare de răspunsuri posibile.

Presupunerea că plăcinta este limitată

O a treia explicaţie pentru faptul că sunt atât de puţine opţiuni bune disponibile este că fiecare parte vede situaţia ca pe ceva radical – fie obţin eu ce e în discuţie, fie tu. De foarte multe ori o negociere pare să fie un joc cu sumă fixă; 100 de dolari în plus pentru tine la preţul unei maşini înseamnă 100 mai puţin pentru mine. De ce să mă străduiesc să inventez, dacă toate opţiunile sunt evidente şi dorinţa ta va fi satisfăcută numai dacă eu pierd?

Gândul că „rezolvarea problemei lor *este* problema lor"

Un ultim obstacol în calea inventării unor opţiuni realiste constă în faptul că fiecare parte este preocupată exclusiv de propriile interese imediate. Pentru ca un negociator să ajungă la un acord în favoarea propriilor interese trebuie să elaboreze o soluţie atrăgătoare şi pentru celălalt. Însă implicarea emoţională într-un aspect al discuţiei face dificilă dobândirea detaşării necesare pentru a descoperi mijloace înţelepte de a satisface interesele ambelor părţi: „Avem destule probleme; ei îşi pot purta singuri de grijă." Există, în mod frecvent, o reticenţă psihologică de a recunoaşte legitimitatea opiniilor celeilalte tabere; pare neloial să te gândeşti la mijloace prin care să îşi atingă interesele. Egoismul îngust determină un negociator să adopte numai poziţii şi argumente părtinitoare şi soluţii unilaterale.

REŢETA

Pentru a inventa opţiuni creative, va trebui: (1) să separi procesul de inventare a opţiunilor de actul judecării lor; (2) să extinzi sfera opţiunilor disponibile în loc să cauţi un singur răspuns; (3) să ai în vedere câştiguri reciproce; şi (4) să găseşti

modalităţi uşoare prin care să se ia decizii. Fiecare dintre aceşti paşi va fi explicat în cele ce urmează.

Separă inventarea de decizie

Din moment ce judecata inhibă imaginaţia, separă actul creativ de cel critic; separă procesul de descoperire a unor posibile decizii de procesul selecţiei între ele. Inventează mai întâi, decide mai târziu.

În calitate de negociator, vei inventa, inevitabil, de unul singur. Nu este uşor. Prin definiţie, inventarea unor noi idei presupune să te gândeşti la lucruri pe care nu le ai încă în minte. Tocmai de aceea ar trebui să iei în calcul necesitatea organizării unei sesiuni de creaţie sau de brainstorming cu câţiva colegi sau prieteni. O asemenea sesiune poate diferenţia eficient invenţia de decizie.

O sesiune de brainstorming are scopul de a produce cât mai multe idei posibile pentru a rezolva o problemă dată. Regula de bază este să amâni critica şi evaluarea ideilor. Grupul inventează pur şi simplu idei fără a se opri pentru a cugeta dacă ele sunt bune sau rele, realiste sau nerealiste. Inhibiţiile fiind eliminate, o idee o stimulează pe alta, la fel cum artificiile se aprind unele de la altele.

Într-o sesiune de brainstorming, oamenii nu se vor teme de ridicol, din moment ce ideile îndrăzneţe sunt încurajate explicit. În absenţa celeilalte părţi, negociatorii nu sunt timoraţi de dezvăluirea unor informaţii confidenţiale sau de posibilitatea ca o idee să fie interpretată drept un angajament serios.

Nu există nici o metodă corectă pentru desfăşurarea unei sesiuni de brainstorming. Mult mai indicat ar fi să o construieşti în funcţie de nevoile şi resursele tale. În acest proces vei descoperi că este folositor să apelezi la următoarele ponturi.

Înainte de brainstorming:

1. *Defineşte scopul.* Gândeşte-te ce ţi-ar plăcea să obţii în urma întâlnirii.

2. *Alege câţiva participanţi.* În mod normal, grupul ar trebui să fie destul de mare pentru a se realiza un schimb stimulant, dar şi destul de mic pentru a încuraja participarea fiecăruia şi inventivitatea nestăvilită – de obicei, între cinci şi opt persoane.

3. *Schimbă mediul.* Selectează un moment şi un loc pentru a diferenţia sesiunea de discuţiile obişnuite. Cu cât este mai diferită o şedinţă de brainstorming de o întâlnire normală, cu atât mai uşor este pentru participanţi să nu se auto-cenzureze.

4. *Creează o atmosferă informală.* Ce îţi trebuie ţie sau celorlalţi pentru a vă relaxa? Se poate să fie discuţia la un pahar sau întâlnirea la o casă de vacanţă, într-un peisaj pitoresc, sau pur şi simplu renunţarea la cravată şi sacou în timpul întâlnirii şi utilizarea numelor de botez.

5. *Alege un mediator.* La întâlnire, cineva trebuie să aibă rolul de mediator – pentru a conduce întâlnirea pe calea corectă, pentru a da tuturor cuvântul, pentru a aplica regulile de bază (dacă există) şi pentru a stimula discuţia prin formularea de întrebări.

În timpul brainstormingului:

1. *Aşază participanţii unul lângă altul pentru a înfrunta problema propusă.* Postura fizică întăreşte psihicul. Dacă participanţii sunt aşezaţi unul lângă altul, atitudinea mentală de abordare a unei probleme comune se consolidează. Oamenii care se privesc faţă în faţă tind să reacţioneze în manieră personală şi să se angajeze fie într-un dialog, fie într-o dispută; oamenii aşezaţi unul lângă altul într-un semicerc de scaune, cu faţa la o tablă neagră, tind să reacţioneze faţă de problema în cauză.

2. *Clarifică regulile de bază, inclusiv regula abţinerii de la critică.* Dacă participanţii nu se cunosc toţi între ei, întâlnirea începe cu prezentările, urmate de clarificarea regulilor de bază. Interzice critica negativistă de orice fel.

Procesul de inventare la care participă mai multe persoane produce noi idei pentru că fiecare inventează în limitele impuse de presupunerile noastre funcţionale. Dacă ideile sunt respinse în condiţiile în care nu plac tuturor participanţilor, scopul implicit devine să avansezi o idee pe care nimeni nu o va desfiinţa. Dacă, pe de altă parte, ideile îndrăzneţe sunt încurajate, chiar şi cele care de fapt se află în afara limitei posibilului, grupul poate genera din aceste idei alte opţiuni care *sunt* posibile şi pe care nimeni nu le-ar fi luat în considerare înainte.

Printre regulile de bază pe care este bine să le adopţi trebuie să se numere şi efortul de a considera întreaga sesiune neoficială şi să te abţii de la a atribui ideile unui participant anume.

3. *Brainstormingul.* O dată scopul întâlnirii clarificat, lăsaţi-vă imaginaţia să funcţioneze. Încearcă să vii cu o lungă listă de idei şi să abordezi întrebarea din orice unghi posibil.

4. *Notează ideile în plină perspectivă.* Notarea ideilor pe o tablă neagră sau mai bine pe coli mari de hârtie dă grupului un sentiment palpabil de realizare colectivă; reîntăreşte regula abţinerii de la critică; reduce tendinţa de a repeta; şi ajută la stimularea altor idei.

După brainstorming:

1. *Punctează cele mai promiţătoare idei.* După brainstorming, relaxează regula abţinerii de la critică pentru a identifica cele mai promiţătoare idei. Nu eşti încă în stadiul de decizie; abia nominalizezi ideile demne de a fi luate în calcul mai departe. Punctează acele idei care sunt considerate a fi cele mai bune, de către membrii grupului.

2. *Inventează îmbunătăţiri pentru ideile promiţătoare.* Alege o idee promiţătoare şi inventează căi de a o îmbunătăţi şi de a o face mai realistă, precum şi căi de a o duce la bun sfârşit. În acest stadiu, sarcina este de a face ideea cât mai atractivă posibil. Prefaţează critica constructivă cu: „Ce îmi place cel mai mult la ideea aceea este... Nu ar fi mai bine dacă...?"

3. *Stabileşte un interval de timp pentru a evalua ideile şi a decide.* Înainte de final, fă o listă cu idei selectate şi îmbunătăţite în cadrul unei sesiuni şi rezervă-ţi un timp pentru decizia pe care vrei să o foloseşti în negociere; fă-ţi un plan despre cum să faci acest lucru.

Ia în considerare brainstormingul efectuat împreună cu cealaltă tabără.

Deşi mult mai dificil decât brainstormingul cu oamenii tăi, brainstormingul cu oameni din cealaltă tabără se poate dovedi, de asemenea, extrem de valoros. Este mai dificil deoarece există un risc foarte mare ca tu să spui ceva care să-ţi prejudicieze interesele, în ciuda faptului că se stabilesc reguli pentru o sesiune de brainstorming. Este posibil să dezvălui informaţii confidenţiale fără să îţi dai seama sau să induci cealaltă tabără în eroare, pentru că o opţiune pe care o emiţi ar putea părea ofertă. Cu toate acestea, aceste sesiuni de brainstorming prezintă marele avantaj de a produce idei care ţin cont de interesele tuturor celor implicaţi, de a crea un climat propice pentru a rezolva problema în comun şi de a transmite fiecărei părţi care sunt aspectele semnificative pentru cealaltă.

Pentru a te proteja când realizezi un brainstorming cu cealaltă parte, diferenţiază explicit sesiunea de brainstorming de o sesiune de negociere, în cadrul căreia oamenii exprimă opinii oficiale şi vorbesc autorizat. Oamenii sunt atât de obişnuiţi să se întâlnească pentru a ajunge la o înţelegere, încât oricare alte scopuri trebuie să fie clar stabilite.

Pentru a reduce riscul de a părea angajat faţă de vreo idee, poţi să-ţi faci un obicei din a avansa cel puţin două alternative în acelaşi timp. De asemenea, poţi pune pe masă opţiuni cu care, în mod evident, nu eşti de acord. „Aş putea să îţi dau casa pe nimic sau ai putea plăti un milion de dolari cash pentru ea, sau..." Din moment ce nu există posibilitatea să şi susţii aceste opţiuni, cele care urmează sunt catalogate drept posibilităţi vagi, nu propuneri.

Pentru a avea o idee despre o sesiune de brainstorming comună, haide să presupunem că liderii unui sindicat local se întâlnesc cu conducerea unei mine de cărbune, cu scopul a face brainstorming pe baza ideii de a reduce grevele neautorizate de o zi sau două. Zece oameni – cinci din fiecare tabără – sunt prezenţi, stând în jurul unei mese, cu faţa spre o tablă neagră. Un mediator neutru le cere participanţilor să îşi expună ideile, iar el le scrie pe tablă.

Mediatorul: Ok, acum haide să vedem ce idei aveți pentru a rezolva problema blocării neautorizate a activității. Hai să încercăm să punem zece idei pe tablă, în cinci minute. Ok, să-i dăm drumul. Tom?

Tom (Sindicat): Supraveghetorul ar trebui să fie în stare să ajungă pe loc la o înțelegere cu un membru de sindicat atunci când apare o problemă.

Mediatorul: Bun, am notat-o. Jim, ai mâna ridicată.

Jim (Conducere): Un membru al sindicatului ar trebui să vorbească supraveghetorului său despre o problemă înainte să facă ceva care...

Tom (Sindicat): Asta fac, dar supraveghetorii nu ascultă.

Mediatorul: Tom, te rog, nu critica încă. Am fost de acord să amânăm asta, ok? Cum rămâne cu tine, Jerry? Arăți ca şi când ai avea ceva de spus.

Jerry (Sindicat): Când apare problema unei greve, membrii sindicatului ar trebui să aibă voie să se întâlnească imediat în vestiar.

Roger (Conducere): Conducerea ar putea fi de acord să permită ca vestiarul să fie folosit pentru întâlniri ale sindicatului şi ar putea asigura intimitatea angajaților prin închiderea uşilor şi interzicerea intrării supraveghetorilor.

Carol (Conducere): Cum rămâne cu adoptarea regulii potrivit căreia nu va fi nici o grevă fără ca, în prealabil, să li se acorde liderilor de sindicat şi conducerii o şansă pentru a rezolva problema pe loc?

Jerry (Sindicat): Cum rămâne cu accelerarea procedurii de rezolvare a plângerilor şi cu organizarea unei întâlniri în 24 de ore dacă supraveghetorul şi membrul de sindicat nu ajung la o înțelegere între ei?

Karen (Sindicat): Da. Şi cum rămâne cu organizarea unui training comun pentru membrii sindicatului şi supraveghetori despre cum să rezolvăm problemele împreună?

Phil (Sindicat): Dacă o persoană face treabă bună, dă-i de ştire.

John (Conducere): Stabilirea unei relații de prietenie între membrii de sindicat şi oamenii din conducere.

Mediatorul: Asta sună promițător, John, dar poți vorbi mai clar?

John (Conducere): Ei bine, cum rămâne cu organizarea unei echipe de softball cu membrii de sindicat şi cei din conducere?

Tom (Sindicat): Şi o echipă de bowling.

Roger (Conducere): Cum rămâne cu picnicul anual pentru toate familiile?

Şi totul merge înainte, iar participanţii lansează diferite idei. Multe dintre ele nu ar fi prins niciodată viaţă fără o asemenea şedinţă, iar câteva s-ar putea dovedi eficiente în reducerea grevelor neautorizate. Timpul petrecut pentru brainstormingul împreună cu ceilalţi este cu siguranţă intervalul cel mai bine utilizat într-o negociere.

Fie că faceţi asta împreună sau nu, a diferenţia actul de elaborare a opţiunilor de actul deciziei este extrem de folositor într-o negociere. Discutarea opţiunilor diferă radical de adoptarea poziţiilor. În timp ce poziţia unei părţi va fi în conflict cu a celeilalte, opţiunile creează alte opţiuni. Chiar limbajul pe care îl foloseşti diferă. Se pun întrebări, nu se fac afirmaţii; limbajul este deschis, nu închis: „O opţiune este... La ce altă opţiune te-ai mai gândit?" „Ce-ar fi să cădem de acord cu asta?" „Ce-ar fi dacă am proceda astfel?" „Cum ar funcţiona asta?" „Ce ar fi în neregulă cu asta?" Inventează înainte să decizi.

Lărgeşte-ţi opţiunile

Chiar şi având cele mai bune intenţii, este posibil ca participanţii la o şedinţă de brainstorming să plece de la premisa că ei caută, de fapt, *unicul* răspuns corect, încercând să găsească un ac într-un car cu fân răsfirând fiecare fir în parte.

Cu toate acestea, nu în acest stadiu al negocierii trebuie să cauţi calea corectă. Acum trebuie să creezi spaţiul în care să negociezi. Acest spaţiu se poate crea numai prin acumularea unui număr substanţial de idei vizibil diferite – idei pe baza cărora tu şi cealaltă parte puteţi construi în cadrul negocierii şi dintre care puteţi alege împreună.

Un oenolog care produce un vin de calitate îşi alege strugurii dintr-o varietate de soiuri. O echipă de baseball care caută jucători talentaţi va trimite căutători de talente să scotocească ligi locale şi echipe de colegiu de peste tot din ţară. Acelaşi principiu i se aplică şi negocierii. Cheia unei decizii înţelepte, fie în fabricarea vinului, în baseball sau în negociere, constă în a selecta dintr-o varietate largă de opţiuni.

Dacă ai fi întrebat cine ar trebui să primească Premiul Nobel pentru Pace în acest an, ai face bine să răspunzi: „Ei bine, hai să ne gândim la asta" şi să faci o listă cu aproape o sută de nume din diplomaţie, lumea afacerilor, jurnalism, religie, drept, agricultură, politică, lumea academică, medicină şi alte domenii, până eşti sigur că aduni o mulţime de idei nebune. Mai mult ca sigur că în felul acesta vei lua o decizie mai bună decât dacă ai fi încercat să hotărăşti chiar de la început.

O sesiune de brainstorming oferă oamenilor libertatea de a gândi creativ. O dată climatul creat, au nevoie de căi pentru a se gândi la problemele lor şi pentru a genera soluţii constructive.

Multiplică opţiunile prin oscilarea între specific şi general: Graficul Circular.

Sarcina de a inventa opţiuni implică patru tipuri de gândire. Una este *a gândi asupra unei probleme specifice* – situaţia reală care îţi displace, de exemplu un râu urât mirositor, poluat, care curge pe teritoriul tău. Al doilea tip de gândire este *analiza descriptivă* – diagnostichezi o situaţie existentă în termeni generali. Sortezi problemele pe categorii şi încerci să identifici cauze. Apa râului poate avea un conţinut crescut de substanţe chimice sau prea puţin oxigen. Poţi suspecta numeroase uzine din amonte. Al treilea tip de gândire, din nou în termeni generali, este să îţi dai seama *ce ar putea fi făcut*. Având în vedere diagnosticul pe care l-ai formulat, cauţi reţete pe care teoria le poate sugera, cum ar fi reducerea deversărilor cu conţinut chimic, modificarea cursului apei sau a aduce apă proaspătă din alt râu. Al patrulea şi ultimul tip de gândire presupune *să propui sugestii specifice şi funcţionale de acţiune*. Cine şi ce ar putea face mâine pentru a pune în practică una dintre aceste abordări generale? De exemplu, Agenţia de Mediu ar putea impune uzinelor din amonte să limiteze cantitatea de deversări chimice.

Graficul circular prezentat în cele ce urmează ilustrează aceste patru tipuri de gândire şi le recomandă drept etape pe care trebuie să le parcurgeţi. Dacă totul decurge bine, acţiunea specifică inventată pe această cale va aborda, în eventualitatea în care este adoptată, problema iniţială.

Graficul Circular furnizează o cale uşoară de folosire a unei idei bune pentru a genera altele. Dispunând de o idee utilă pentru acţiune, tu (sau voi, cei care participaţi la brainstorming) te poţi întoarce pentru a încerca să identifici abordarea generală pentru care ideea de acţiune este doar o aplicaţie. Apoi poţi concepe alte idei de acţiune care ar aplica aceeaşi

abordare generală lumii reale. În mod asemănător, poţi să faci încă un pas înapoi şi să întrebi: „Dacă această abordare teoretică pare folositoare, care este diagnosticul care o susţine?“ O dată ce ai articulat un diagnostic, poţi genera alte abordări pentru rezolvarea unei probleme analizate în acea manieră şi apoi poţi căuta acţiuni care să pună aceste noi abordări în practică. O opţiune bună disponibilă deschide uşa întrebărilor pentru a identifica teoria care face ca această opţiune să aibă această calitate, în scopul utilizării teoriei pentru a inventa mai multe opţiuni.

Un exemplu va ilustra procesul. În negocierea conflictului referitor la Irlanda de Nord, o idee bună ar fi ca profesorii catolici şi protestanţi să întocmească un manual comun despre istoria Irlandei de Nord, care să fie folosit în clasele primare din ambele sisteme şcolare. Cartea ar prezenta istoria nord-irlandeză din diferite puncte de vedere şi ar oferi copiilor posibilitatea de a se implica în exerciţii care presupun interpretarea de roluri şi transpunerea în situaţia altora. Pentru a genera mai multe idei, ai putea începe cu această sugestie de acţiune şi apoi ajunge la abordarea teoretică din spatele ei. Ai putea descoperi propuneri generale de tipul:

„Ar trebui să existe un conţinut educativ comun în cele două sisteme şcolare.“

„Catolicii şi protestanţii ar trebui să conlucreze la proiecte mici şi uşor de administrat.“

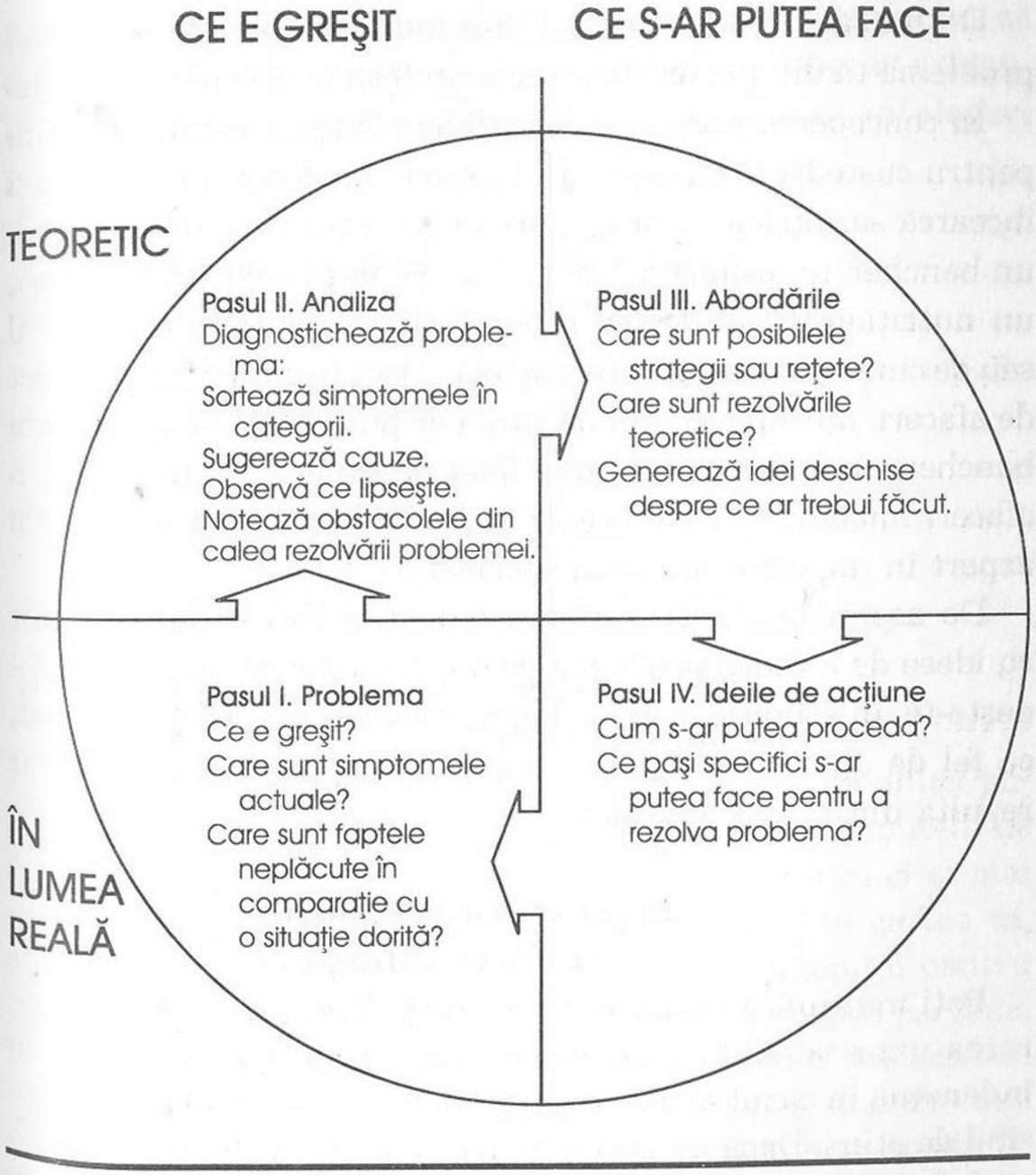
„Înţelegerea ar trebui promovată în rândul copiilor încă de la început, până nu e prea târziu.“

„Istoria ar trebui învăţată pe căi care pun în lumină percepţii partizane.“

Lucrând cu asemenea teorii ai putea deveni capabil să inventezi sugestii suplimentare de acţiune, precum un proiect de film între catolici şi protestanţi care prezintă istoria Irlandei de Nord văzută din perspective diferite. Alte idei de

GRAFICUL CIRCULAR

Cele patru etape de bază pentru inventarea opţiunilor


CE E GREŞIT
CE S-AR PUTEA FACE
TEORETIC
Pasul II. Analiza
Diagnostichează problema:
Sortează simptomele în categorii.
Sugerează cauze.
Observă ce lipseşte.
Notează obstacolele din calea rezolvării problemei.
Pasul III. Abordările
Care sunt posibilele strategii sau reţete?
Care sunt rezolvările teoretice?
Generează idei deschise despre ce ar trebui făcut.
Pasul I. Problema
Ce e greşit?
Care sunt simptomele actuale?
Care sunt faptele neplăcute în comparaţie cu o situaţie dorită?
Pasul IV. Ideile de acţiune
Cum s-ar putea proceda?
Ce paşi specifici s-ar putea face pentru a rezolva problema?
ÎN LUMEA REALĂ

acţiune ar putea fi programe de schimb între profesori sau înfiinţarea unor clase comune pentru copiii din ciclul primar, aparţinând celor două sisteme.

Priveşte prin ochii a diverşi experţi.

O altă cale de a genera opţiuni multiple este să examinezi problema ta din perspectiva unor profesii şi discipline diferite.

În conceperea unor soluţii posibile pentru a rezolva disputa pentru custodia unui copil, de exemplu, analizează problema şi încearcă să înţelegi cum ar putea fi ea văzută de un educator, un bancher, un psihiatru, un avocat de drept civil, un ministru, un nutriţionist, un doctor, o feministă, un antrenor de fotbal sau de cineva cu o perspectivă aparte. Dacă negociezi un contract de afaceri, inventează opţiuni care i-ar putea veni în minte unui bancher, unui inventator, unui lider de sindicat, unui expert în afaceri imobiliare, unui broker la bursă, unui economist, unui expert în impozite sau unui socialist.

De asemenea, poţi combina folosirea Graficului Circular cu ideea de a vedea problema prin ochii a diverşi experţi. Gândeşte-te, în schimb, cum ar diagnostica situaţia fiecare expert, ce fel de abordări ar putea sugera şi ce sugestii practice ar rezulta din aceste abordări.

Inventează acorduri de forţe diferite.

Poţi multiplica numărul de acorduri disponibile prin elaborarea unor versiuni „mai slabe", pe care ai putea să le ai la îndemână în cazul în care acordul dorit cu adevărat este imposibil de atins. Dacă nu poţi fi de acord asupra substanţei, poate poţi fi de acord măcar asupra procedurii. Dacă o fabrică de pantofi nu poate fi de acord cu reprezentanţii unui magazin en-gros referitor la cine ar trebui să plătească un transport

de pantofi deterioraţi, poate pot cădea de acord să înainteze problema unui arbitru. În mod similar, atunci când o înţelegere permanentă nu este posibilă, poate o înţelegere provizorie va fi. În cel mai rău caz, dacă nu reuşiţi să ajungeţi la o înţelegere de prim ordin, puteţi, de obicei, ajunge la o înţelegere de ordin secund – ceea ce se traduce prin a cădea de acord asupra aspectelor cu care nu sunteţi de acord, astfel încât amândoi să cunoaşteţi aspectele controversate, care nu sunt mereu evidente. Perechile de adjective de mai jos sugerează înţelegeri potenţiale de „forţe" diferite:

Mai puternic	**Mai slab**
De substanţă	Procedural
Permanent	Provizoriu
Cuprinzător	Parţial
Final	În principiu
Necondiţionat	Circumstanţial
Obligatoriu	Facultativ
De prim ordin	De ordin secund

Modifică aria de acoperire a unui acord propus.

Ia în considerare nu numai posibilitatea de a modifica puterea acordului, ci şi pe cea a ariei de acoperire. Ai putea, de exemplu, „fracţiona" problema ta în unităţi mai mici şi mai uşor de gestionat. Unui potenţial redactor pentru cartea ta, i-ai putea sugera: „Ce zici să redactezi primul capitol pentru 300 de dolari, să vedem cum merge?" Acordurile pot fi parţiale, pot implica mai puţine părţi, pot acoperi numai subiecte de discuţie selecţionate, se pot aplica numai unei anumite arii geografice sau pot fi în vigoare numai pentru o perioadă limitată de timp.

Este provocator de asemenea să întrebi care ar fi modalitatea pentru ca subiectul în discuţie să poată fi extins, astfel încât

„gustul să se îndulcească" şi să facă înţelegerea mai atractivă. Disputa dintre India şi Pakistan, referitoare la râul Ind, a devenit subiectul unei înţelegeri când a intervenit Banca Mondială; părţile s-au aflat în faţa provocării de a inventa noi proiecte de irigaţii, îndiguiri noi şi alte lucrări tehnice în beneficiul ambelor naţiuni, toate urmând să fie finanţate de bancă.

Caută beneficii comune

Al treilea blocaj major în calea rezolvării problemei în mod creativ constă în presupunerea că plăcinta este limitată: mai puţin pentru tine înseamnă mai mult pentru mine. Această presupunere este rareori validă. Mai întâi de toate, ambele părţi pot oricând să se afle într-o stare mai rea decât acum. Şahul pare a fi un joc zero-sumă; dacă unul pierde, celălalt câştigă – până când un câine intră alergând şi dărâmă masa, varsă berea şi vă lasă pe amândoi într-o situaţie mai jalnică decât înainte.

Dincolo de interesul reciproc de a evita pierderile ambelor părţi, există aproape mereu posibilitatea unui câştig comun. Aceasta ar putea lua forma creării unei relaţii reciproc avantajoase sau a satisfacerii intereselor fiecărei părţi cu o soluţie creativă.

Identifică interesele comune.

În teorie, este evident că interesele comune susţin ajungerea la un acord. Prin definiţie, inventarea unei idei care satisface interese comune este benefică atât pentru tine cât şi pentru ceilalţi. Cu toate acestea, în practică, imaginea pare mai puţin clară. În toiul unei negocieri privind preţul, interesele comune pot părea puţin evidente sau relevante. În aceste condiţii, cum poate fi utilă identificarea intereselor comune?

Să luăm un exemplu. Să presupunem că eşti managerul unei rafinării de petrol. Să-i spunem Townsend Oil. Primarul din

Pageville, oraşul unde se află rafinăria, ţi-a transmis că doreşte să crească taxele pe care le plăteşte Townsend Oil oraşului Pageville de la un milion de dolari pe an la peste două milioane. I-ai răspuns că tu consideri că un milion este suficient. Negocierea se află aici: el doreşte mai mult, tu vrei să plăteşti cât ai plătit până acum. În această negociere, una tipică din multe puncte de vedere, unde intră în scenă interesele comune?

Haide să aruncăm o privire mai atentă la ceea ce vrea primarul. El vrea bani – desigur, bani cu care să plătească serviciile oraşului, un nou centru civic, probabil, şi prin care să scutească plătitorii obişnuiţi de impozite. Dar oraşul nu poate obţine toţi banii de care are nevoie pe moment şi pe viitor doar de la Townsend Oil. Va cere bani de la uzina petrochimică de peste drum, de exemplu, şi, pe viitor, de la alte afaceri sau din extinderea unora deja existente. Primarul, el însuşi un om de afaceri, ar dori de asemenea să încurajeze dezvoltarea industrială şi să atragă noi întreprinzători care să pună la dispoziţie locuri de muncă şi să consolideze economia oraşului Pageville.

Care sunt interesele companiei tale? Având în vedere schimbările rapide în tehnologia rafinării petrolului şi stadiul rafinăriei tale, în prezent iei în considerare înnoirea şi extinderea fabricii. Eşti preocupat de gândul că, mai târziu, primăria ar putea evalua rafinăria la o valoare mai mare, ceea ce va conduce la o creştere a impozitelor. Iei în considerare, de asemenea, faptul că ai încurajat amplasarea, în vecinătate, a unei fabrici de plastic pentru a folosi cât mai uşor produsul tău ca materie primă. Desigur, te îngrijorezi că fabrica de plastic se va răzgândi o dată ce a văzut că primăria măreşte taxele.

Interesele voastre comune, ale tale şi ale primarului, devin acum mai evidente. Sunteţi amândoi de acord asupra încurajării dezvoltării industriale şi a noilor întreprinzători. Dacă ai încerca să inventezi ceva pentru a satisface aceste scopuri comune, ai putea veni cu multe idei: o scutire de impozite pe

şapte ani pentru noile ramuri industriale, o campanie de publicitate, realizată împreună cu Camera de Comerţ, pentru a atrage alte companii, o reducere de taxe pentru cele deja existente care vor să se extindă. Asemenea idei v-ar putea ajuta să faceţi economii, în vreme ce puşculiţa oraşului s-ar umple. Dacă, pe de altă parte, negocierea ar afecta relaţia între companie şi oraş, ambele vor avea de pierdut. Ai putea reduce contribuţiile corporaţiei la actele de caritate organizate de primărie şi la concursurile şcolare de atletism. Primăria ar putea deveni nerezonabil de dură în aplicarea reglementărilor privind construcţiile şi a altor ordonanţe. Relaţia ta personală cu liderii politici şi de afaceri ai oraşului ar putea deveni dezagreabilă. Relaţia dintre părţi, adesea considerată inerentă şi, ca atare, ignorată, depăşeşte frecvent ca importanţă rezultatul oricărei probleme individuale.

Ca negociator, este necesar să cauţi aproape mereu soluţii care vor satisface şi cealaltă parte. În cazul în care clientul se simte înşelat într-o achiziţie, proprietarul magazinului nu are nimic de câştigat; ar putea pierde un client şi reputaţia sa va avea de suferit. Un rezultat care nu oferă absolut nimic pentru partenerii tăi de negociere este mai nociv pentru tine decât unul care doar îi linişteşte. În aproape fiecare caz, satisfacţia ta depinde, până la un punct, de a-i face pe ceilalţi suficient de mulţumiţi de înţelegere, încât să dorească să o respecte.

Trebuie menţionate trei aspecte despre interesele comune. Mai întâi, acestea se manifestă latent în fiecare negociere. S-ar putea să nu fie vizibile imediat. Întreabă-te: Avem un interes comun în menţinerea relaţiei noastre? Ce oportunităţi există pentru a coopera şi pentru a obţine beneficii reciproce în viitor? Ce costuri va avea eşecul negocierilor? Există principii comune, precum un preţ adecvat, pe care amândoi le putem respecta?

În al doilea rând, interesele comune sunt oportunităţi, nu binecuvântări. Pentru a fi utile, trebuie să te alegi cu ceva de pe urma lor. Să prezinţi explicit un interes comun şi să îl

formulezi ca pe un *scop* comun este util. Cu alte cuvinte, fii realist şi orientat spre viitor. Ca manager al Townsend Oil, spre exemplu, ai putea stabili un scop comun, cu promisiunea de a atrage cinci noi ramuri de industrie în Pageville în decurs de trei ani. Scutirea de taxe pentru acestea ar reprezenta astfel nu o concesie din partea primarului în favoarea ta, ci o acţiune în vederea scopului vostru comun.

În al treilea rând, insistenţa asupra intereselor voastre comune poate face negocierea mai facilă şi mai plăcută. Pasagerii dintr-o barcă de salvare, aflată în derivă în mijlocul oceanului, care dispun de rezerve limitate de hrană, îşi vor subordona divergenţele provocate de acest aspect interesului comun de a ajunge la mal.

Îmbină interesele diferite.

Gândeşte-te încă o dată la cei doi copii care se certau pentru o portocală. Fiecare copil dorea portocala, aşa că au împărţit-o, nereuşind să vadă că unul dorea numai fructul pentru a-l mânca şi celălalt dorea numai coaja, pentru o prăjitură. În acest caz, ca în multe altele, o înţelegere satisfăcătoare este posibilă pentru că fiecare doreşte lucruri *diferite*. Aceasta este o situaţie cu adevărat surprinzătoare dacă te gândeşti bine. Oamenii, în general, presupun că divergenţele între două părţi dau naştere unei probleme. Totuşi, acestea pot, de asemenea, conduce la o soluţie.

Adesea, acordul este bazat pe un dezacord. Este la fel de absurd să te gândeşti, de exemplu, că trebuie mereu să începi prin a ajunge la un acord asupra faptelor, pe cât ar fi pentru cumpărătorul de acţiuni să îl convingă pe vânzător că preţul acestora va creşte. În eventualitatea în care ar cădea de acord că preţul va creşte, vânzătorul nu ar mai vinde. Ceea ce face o afacere să funcţioneze este contextul în care cumpărătorul crede că preţul va creşte şi vânzătorul crede că va scădea. Diferenţa de convingeri este fundamentul afacerilor.

Multe înţelegeri creative reflectă principiul ajungerii la un acord prin intermediul diferenţelor. Diferenţele de interese şi convingeri fac posibil ca un aspect să devină foarte benefic pentru tine, cu minim de consecinţe pentru cealaltă parte. Gândeşte-te la versurile pe care le-ai învăţat la grădiniţă:

Jack Sprat nu putea mânca gras
Soţia lui nu putea să mănânce carne macră,
Şi aşa cei doi împreună
Au lins cratiţa până au albit-o.

Tipurile de diferenţe care se pretează cel mai bine la a fi îmbinate sunt diferenţele de interese, de convingeri, de valoare atribuită timpului, de previziuni şi de dorinţă de a risca.

Vreo diferenţă de interese? Următoarea listă ilustrează diferenţe des întâlnite de interese pe care să le ai în vedere:

O parte ţine mai mult la:	**Cealaltă parte ţine mai mult la:**
Formă	Substanţă
Consideraţii economice	Consideraţii politice
Consideraţii interne	Consideraţii externe
Consideraţii simbolice	Consideraţii practice
Viitor imediat	Viitor îndepărtat
Rezultate ad-hoc	Relaţie
Hardware	Ideologie
Progres	Respectul pentru tradiţie
Precedent	Cazul de faţă
Prestigiu, reputaţie	Rezultate
Puncte de vedere politice	Bunăstarea grupului

Convingeri diferite? Dacă eu consider că am dreptate şi dacă şi tu crezi că ai dreptate, putem profita de avantajul acestei diferenţe de convingeri. Putem cădea amândoi de acord să

aducem o terţă parte, un arbitru imparţial care să încheie disputa, fiecare fiind încrezător în victorie. Dacă două facţiuni ale conducerii sindicatului nu pot să cadă de acord asupra unei anume propuneri de salarizare, pot cădea de acord să supună problema votului membrilor.

Valoare diferită acordată timpului? Poate că îţi pasă mai mult de prezent, în vreme ce cealaltă parte se gândeşte mai mult la viitor. În limbajul afacerilor, scazi valoarea viitoare la cursuri de schimb diferite. Un plan de creditare funcţionează pe acest principiu. Cumpărătorul este dispus să achite un preţ mai mare pentru o maşină dacă poate plăti mai târziu; vânzătorul este dispus să accepte o astfel de plată dacă obţine un preţ mai mare.

Previziuni diferite? Într-o negociere de salariu între starul îmbătrânit al echipei de baseball şi o echipă din prima ligă, jucătorul consideră că mai poate câştiga multe meciuri, în vreme ce proprietarul echipei crede opusul. A profita de pe urma acestor aşteptări diferite înseamnă că amândoi pot fi de acord cu un salariu de bază de 750.000 de dolari, plus 500.000 de dolari dacă jucătorul se prezintă atât de bine, încât media per joc este de mai puţin de trei homeruns pierdute.

Diferenţe în dorinţa de a risca? Un ultim tip de diferenţă pe baza căreia poţi câştiga este dispoziţia de a-ţi asuma riscul. Să ne gândim, de exemplu, la problema exploatării platoului marin în negocierile pentru Legea Mării. Cât ar trebui să plătească acele companii de exploatare comunităţii internaţionale pentru privilegiul de a efectua această activitate? Acestora le pasă mai mult de evitarea pierderilor majore decât de câştiguri semnificative. Pentru ele, exploatarea platoului marin reprezintă o investiţie majoră. Doresc să reducă riscul. Comunitatea internaţională, pe de altă parte, este preocupată de venituri. Dacă o companie va face mulţi bani din „moştenirea comună a omenirii," restul lumii va dori o porţie generoasă.

În această diferenţă constă potenţialul pentru o înţelegere avantajoasă ambelor părţi. Riscul şi câştigul sunt interşanjabile. Exploatarea diferenţei privind dorinţa de asumare a riscului face ca tratatul propus să permită companiilor să plătească taxe mai mici până la recuperarea investiţiei – cu alte cuvinte, atâta timp cât riscul este crescut – urmând ca, la diminuarea riscului, acestea să crească.

Întreabă-i despre preferinţele lor.

O cale de a îmbina interesele este să inventezi mai multe opţiuni, toate acceptabile pentru tine, şi să întrebi cealaltă parte pe care o preferă. Doreşti să afli ce este preferabil, nu neapărat ce este acceptabil. Poţi alege acea opţiune, pedala pe ea şi apoi să prezinţi din nou două sau mai multe variante, întrebând pe care o preferă. În acest mod, fără ca cineva să ia vreo decizie, poţi îmbunătăţi un plan până când nu mai reuşeşti să identifici alte beneficii comune. De exemplu, agentul starului de baseball poate întreba proprietarul echipei: „Ce vă convine mai mult, un salariu de 875.000 de dolari pe an timp de patru ani sau 1.000.000 pe an timp de trei ani? Ultima propunere? Bine, dar dacă ar fi să alegi între asta şi 900.000 de dolari pe an timp de trei ani şi 500.000 bonus în fiecare an, dacă Fernando se prezintă mai bine decât media?“

Dacă îmbinarea ar trebui să fie rezumată într-o propoziţie, aceasta ar fi: Caută aspectele care prezintă costuri scăzute pentru tine şi beneficii majore pentru ei şi invers. Diferenţele de interese, priorităţi, convingeri, previziuni şi atitudini faţă de risc fac posibilă îmbinarea. Moto-ul unui negociator ar putea fi: *„Trăiască diferenţa!“*

Uşurează-le deciziile

Din moment ce, pentru tine, succesul într-o negociere depinde de cealaltă parte, care trebuie să ia decizia pe care o doreşti, trebuie să faci tot ce poţi pentru a-i facilita decizia. În loc să înrăutăţeşti lucrurile pentru ceilalţi, trebuie să îi confrunţi cu o alegere cât mai puţin dureroasă. Sensibilizaţi de meritele propriei abordări, de obicei oamenii nu o promovează suficient prin a acorda atenţie intereselor aflate de partea cealaltă. Pentru a depăşi perspectiva limitată care rezultă din focalizarea pe satisfacerea imediată a interesului propriu, trebuie să te pui pe tine în pielea lor. În lipsa unei opţiuni atractive pentru ei, este foarte puţin posibil să obţii vreun acord.

În pielea cui?

Încerci să influenţezi un singur negociator, un şef absent, un comitet sau vreun organ cu putere de decizie? Nu poţi negocia cu succes folosind o noţiune abstractă precum: „Houston“ sau „Universitatea California.“ În loc să încerci să convingi „compania de asigurări“ să ia o decizie, este mai înţelept să îţi concentrezi eforturile spre un agent care poate face o recomandare. Oricât de complex poate părea procesul decizional al celeilalte părţi, îl vei înţelege mai bine dacă alegi o persoană – cel mai probabil persoana cu care discuţi de obicei – şi încerci să vezi cum arată problema din punctul său de vedere.

Prin concentrarea asupra unei persoane nu ignori aspectele complexe. Mai mult chiar, te ocupi de ele prin înţelegerea impactului pe care îl au asupra persoanei cu care negociezi. Poţi ajunge să apreciezi rolul tău în negociere într-o nouă lumină şi să îţi vezi slujba, spre exemplu, ca pe un instrument de susţinere a poziţiei celeilalte persoane, prin care îi poţi oferi argumentele de care va avea nevoie pentru a-i convinge pe ceilalţi din propriul anturaj să treacă de partea sa. Un ambasador britanic şi-a descris slujba ca pe un mod de a-şi „ajuta omologul să primească noi instrucţiuni.“ Dacă intri ferm în pielea omologului tău, îi vei înţelege problema şi ce fel de opţiuni o pot rezolva.

Ce decizie?

În capitolul 2, am discutat cum poate cineva să înţeleagă interesele celeilalte părţi analizând percepţia opţiunii actuale. În acest moment, încerci să generezi opţiuni care vor modifica în asemenea măsură opţiunea lor, încât vor putea decide într-un mod satisfăcător pentru tine. Sarcina ta este să le furnizezi nu o problemă, ci un răspuns, nu o decizie dificilă, ci una uşoară. În procesul acesta, este crucial să-ţi concentrezi atenţia pe conţinutul deciziei în sine. Adesea, acea decizie este inhibată de nesiguranţă.

De multe ori vrei atât cât poţi obţine, dar nici tu însuţi nu ştii cât înseamnă asta. Vei spune probabil: „Oferă-mi ceva şi îţi voi spune dacă este destul." Asta poate părea rezonabil pentru tine, dar, când priveşti din punctul de vedere al celuilalt, vei înţelege nevoia de a inventa o cerere mult mai atractivă. Este foarte probabil să consideri afirmaţiile sau acţiunile celorlalţi doar un punct de plecare – şi să ceri mai mult. A-i cere celeilalte părţi să fie „mai deschisă" nu va crea, cel mai probabil, decizia pe care o doreşti.

Mulţi negociatori nu ştiu cu siguranţă dacă solicită cuvinte sau acţiuni. Totuşi, distincţia este vitală. Dacă ceri acţiune, nu mai adăuga ceva la „spaţiu de negociere." Dacă vrei ca un cal să sară peste un obstacol, nu înălţa gardul. Dacă vrei să vinzi cu şaptezeci şi cinci de cenţi o băutură răcoritoare dintr-un automat, nu ridica preţul la un dolar pentru a-ţi acorda spaţiu de mişcare în cadrul negocierii.

În majoritatea ocaziilor vrei o promisiune – un acord. Ia un creion şi o hârtie în mână şi încearcă să formulezi câteva posibile acorduri. Într-o negociere, nu este niciodată prea devreme să începi să îţi faci notiţe pentru a-ţi limpezi gândirea. Pregăteşte multe versiuni, dar începe cu cele mai simple posibil. Care sunt termenii pentru care cealaltă parte ar putea semna cu uşurinţă, termeni care pot fi atractivi atât pentru

ei, cât şi pentru tine? Poţi reduce numărul de persoane a căror aprobare ar fi necesară? Poţi formula o înţelegere care va fi uşor de implementat? Cealaltă parte va lua în considerare dificultăţile din calea intrării în vigoare a unui acord; ar trebui să procedezi asemănător.

Este mai uşor, de exemplu, să opreşti ceva care nu s-a pus încă în mişcare decât să opreşti o acţiune deja aflată în desfăşurare. Şi este mai uşor să încetezi să faci ceva decât să dai acţiunii un curs radical diferit. Dacă muncitorii doresc muzică la lucru, va fi mai uşor pentru companie să fie de acord să nu aibă nici un cuvânt de spus timp de câteva săptămâni, într-un program experimental, realizat exclusiv de angajaţi, decât să fie de acord să se ocupe de un asemenea program.

Pentru că majoritatea oamenilor sunt puternic influenţaţi de propria percepţie a legitimităţii, o cale eficientă de a elabora soluţii pe care cealaltă parte să le accepte cu uşurinţă este să le formulezi astfel încât să pară legitime. Este mult mai probabil ca partenerii de negociere să accepte o soluţie dacă se dovedeşte a fi corectă – corectă cu sensul de dreaptă, legală, onorabilă şi aşa mai departe.

Puţine lucruri facilitează o decizie aşa cum o face un precedent. Caută-le. Caută o decizie sau o declaraţie pe care cealaltă parte ar fi putut să o facă într-o situaţie similară şi încearcă să îţi construieşti pe ea acordul propus. Aceasta furnizează un standard obiectiv pentru cererea ta şi le facilitează dorinţa de a fi de acord. Dacă recunoşti dorinţa lor de a fi consecvenţi şi te gândeşti la ce au făcut sau au spus, vei reuşi să generezi opţiuni acceptabile pentru tine, care iau, de asemenea, în calcul punctul lor de vedere.

A face ameninţări nu este suficient.

Pe lângă conţinutul deciziei pe care ai vrea ca ei să o ia, trebuie să judeci, din punctul lor de vedere, consecinţele

respectării acesteia. Dacă ai fi în locul lor, ce rezultate ţi s-ar părea mai înspăimântătoare? La ce ai spera?

Încercăm adesea să îi influenţăm pe ceilalţi prin ameninţări şi avertismente legate de ceea ce se va întâmpla dacă nu decid după cum am vrea noi. De obicei, ofertele sunt mai eficiente. Concentrează-te pe a-i face conştienţi de consecinţele la care să se aştepte, în eventualitatea în care decid aşa cum doreşti, şi pe a ameliora acele consecinţe din punctul lor de vedere. Cum poţi să îţi faci ofertele mai credibile? Care sunt lucrurile specifice care le-ar putea plăcea? Le-ar plăcea să fie văzuţi drept cei care au făcut propunerea finală? Le-ar plăcea să facă anunţul? Ce poţi inventa, astfel încât să fie atractiv pentru ei, dar rezonabil din punctul de vedere al costurilor pentru tine?

Pentru a evalua o opţiune din punctul de vedere al celeilalte tabere, gândeşte-te ce critici ar putea primi în cazul în care o adoptă. Scrie într-o propoziţie sau două ce ar putea spune cel mai dur critic al celeilalte părţi în legătură cu decizia pe care doreşti să i-o soliciţi. Apoi, scrie câteva propoziţii cu care cealaltă parte ar putea replica pentru a se apăra. Un asemenea exerciţiu te va ajuta să simţi constrângerile care îngrădesc libertatea de negociere a celorlalţi. Te va ajuta şi să generezi opţiuni care vor satisface interesele lor, astfel încât să poată lua o decizie care să vină în întâmpinarea intereselor tale.

Testul final pentru o opţiune este să o scrii în forma care provoacă răspunsuri afirmative. Încearcă să formulezi o propunere la care răspunsul lor printr-un simplu „da“ să fie suficient, realist şi operaţional. Când poţi să faci asta, ai redus riscul ca interesul tău imediat să te orbească în asemenea măsură, încât să nu observi necesitatea de a avea în vedere şi preocupările celeilalte părţi.

Într-o situaţie complexă, inventivitatea creativă este o necesitate absolută. În orice negociere, poate deschide drumuri şi

produce o gamă de potenţiale acorduri mulţumitoare pentru fiecare dintre părţi. Prin urmare, generează cât mai multe opţiuni înainte să alegi între ele. Mai întâi, inventează; decide mai târziu. Caută interese comune şi diferite, pentru a le îmbina. Şi mai caută să le înlesneşti luarea deciziei.

Capitolul

5

Insistă pe folosirea unor criterii obiective

Oricât de bine ai înţelege interesele celeilalte părţi, oricât de ingenios ai inventa căi de a reconcilia interese, oricât de mult ai preţui relaţia, te vei confrunta aproape întotdeauna cu realitatea crudă a intereselor conflictuale. Nici o teorie despre strategiile care asigură câştig de ambele părţi nu va reuşi să ascundă acest fapt. Vrei să ai chiria mică; proprietarul doreşte ca ea să fie mai mare. Doreşti ca bunurile să fie livrate mâine; furnizorul ţi le-ar livra mai degrabă săptămâna viitoare. Cu siguranţă preferi biroul mare; aşa vrea şi partenerul tău. Asemenea diferenţe nu pot fi măturate sub preş.

Deciziile bazate pe voinţă sunt costisitoare

De obicei, negociatorii încearcă să rezolve asemenea conflicte prin negocierea poziţională – cu alte cuvinte, prin discuţia despre ce doresc şi ce nu doresc să accepte. Un negociator poate cere concesii substanţiale doar pentru că insistă asupra lor: „Preţul este 50 de dolari şi cu asta basta.“ Un altul ţi-ar putea face o ofertă generoasă, sperând să îţi câştige

prietenia şi să îţi intre în graţii. Situaţia devine un concurs care să dovedească cine poate fi cel mai încăpăţânat sau cel mai generos, iar acest proces de negociere se concentrează pe termenii asupra cărora fiecare parte ar putea cădea de acord. Rezultatele decurg din interacţiunea a două voinţe umane – de parcă negociatorii ar trăi pe o insulă pustie, fără nici o istorie, fără obiceiuri şi fără standarde morale.

Aşa cum am discutat în capitolul 1, încercarea de a reconcilia diferenţele, bazată pe voinţă, implică urmări serioase. Nici o negociere nu are şanse de a deveni eficientă sau amiabilă dacă îţi impui voinţa şi unul dintre voi trebuie să dea înapoi. Şi, fie că alegi un loc pentru a lua masa, a pune pe picioare o afacere sau pentru a negocia custodia unui copil, nu vei ajunge la un acord înţelept judecat prin prisma unor standarde obiective dacă nu ţii cont de asemenea standarde.

Dacă încercarea de a împăca diferenţele între interese bazată pe voinţă are costuri atât de ridicate, soluţia este să negociezi pe baze *independente* de voinţa oricăreia dintre părţi – adică pe baza criteriilor obiective.

Pledoaria criteriilor obiective

Să presupunem că eşti implicat într-un contract de construcţie cu preţ fix pentru casa ta, în care se stipulează consolidarea fundaţiei, dar nu şi cât de adâncă ar trebui să fie. Antreprenorul sugerează 60 de centimetri adâncime. Tu crezi că un metru jumătate se apropie de adâncimea normală specifică tipului tău de casă.

Acum, să presupunem că antreprenorul spune: „Am fost de acord cu tine asupra grinzilor de oţel pentru acoperiş. Acum este rândul tău să ai încredere în mine în ceea ce priveşte adâncimea fundaţiei." Nici un proprietar în toate minţile nu ar ceda. În locul târguielii dure, trebuie să insişti asupra luării deciziei din perspectiva obiectivelor standard de securitate. „Uite, poate

greşesc. Poate 60 de cm sunt suficienţi. Eu îmi doresc o fundaţie puternică şi destul de adâncă pentru a susţine clădirea. Există specificaţii guvernamentale standard pentru acest tip de sol? Cât de adânci sunt fundaţiile altor clădiri din zonă? Există riscul producerii unui cutremur aici? Unde ar trebui să găsim standardele pentru a rezolva această dilemă?"

Semnarea unui contract avantajos nu este mai facilă decât construirea unor fundaţii puternice. Dacă apelul la standardele obiective se aplică atât de limpede negocierii dintre un proprietar de casă şi un constructor, de ce nu s-ar aplica unei negocieri în afaceri, uneia colective, acordurilor legale şi negocierilor internaţionale? De ce să nu insistăm ca un preţ negociat să se bazeze, de exemplu, pe nişte standarde cum ar fi valoarea de piaţă, costul de înlocuire, valoarea depreciată a cărţii sau preţuri competitive, în locul a orice altceva solicită vânzătorul?

Pe scurt, această abordare constă în a te angaja să ajungi la o soluţie construită pe principiu, nu pe presiune. Concentrează-te asupra meritelor problemei, nu pe tăria de caracter a părţilor. Îmbrăţişează raţiunea, respinge ameninţările.

Negocierea principială produce înţelegeri înţelepte, amiabil şi eficient.

Cu cât susţii mai mult standardele care ţin de corectitudine, eficienţă sau de meritul ştiinţific pentru a influenţa o anumită problemă, cu atât mai mult vei contribui la crearea unui produs final înţelept şi just. Cu cât tu şi cealaltă parte faceţi referiri la precedente şi la practicile comunităţii, cu atât vor creşte şansele de a beneficia de pe urma experienţei trecutului. Un acord în consonanţă cu practicile precedente este mai puţin vulnerabil atacurilor. Dacă un contract de închiriere conţine termeni standard sau dacă unul de vânzare se conformează practicii din branşă, există puţine riscuri ca negociatorul să

simtă că a fost tratat dur sau ca, mai târziu, să încerce să rupă înţelegerea.

Bătălia constantă pentru a domina ameninţă relaţia; negocierea principială o protejează. Discuţia este mult mai uşoară când ambele părţi se poziţionează în termenii unor standarde obiective pentru a ajunge la o înţelegere, în loc să încerce să-i forţeze mâna celeilalte părţi pentru a o determina să cedeze.

A aborda acordul prin discutarea criteriilor obiective reduce, de asemenea, numărul de angajamente pe care fiecare parte trebuie să le facă şi apoi să le desfacă, pe măsură ce avansează spre o înţelegere. În negocierea poziţională, negociatorii petrec mare parte a timpului apărându-şi poziţia şi atacând-o pe cea a celeilalte părţi. Apelând la criterii obiective, indivizii tind să folosească timpul mult mai eficient, discutând despre standarde şi soluţii posibile.

Standardele independente sunt şi mai semnificative pentru eficienţă atunci când sunt implicate mai multe părţi. În asemenea cazuri, negocierea poziţională este, în cel mai fericit caz, dificilă. Necesită coaliţii între părţi şi, cu cât mai multe părţi au căzut de acord asupra unei poziţii, cu atât devine mai greoaie schimbarea acesteia. La fel, dacă fiecare negociator are alături un grup de susţinători sau trebuie să dea socoteală unei autorităţi superioare, sarcina de a adopta poziţii şi apoi de a le modifica va consuma timp şi se va dovedi dificilă.

Un episod petrecut în timpul Conferinţei pentru Legea Mării ilustrează meritele folosirii criteriilor obiective. La un moment dat, India, reprezentantă a blocului ţărilor lumii a treia, a propus o taxă iniţială de 60 de milioane de dolari pentru companiile care forează adânc în platoul marin, pentru fiecare sit. Statele Unite au respins propunerea, sugerând să nu existe nici o taxă iniţială. Ambele părţi s-au afundat mai adânc în discuţie, astfel încât disputa a devenit o înfruntare de voinţe.

Apoi, cineva a descoperit că Institutul de Tehnologie din Massachusetts (MIT) elaborase un model pentru economia forărilor pe platoul marin. Acest model, acceptat treptat de părţi ca fiind obiectiv, a oferit o cale de evaluare a impactului oricărei propuneri privind taxele asupra economiei forărilor. Când reprezentantul indian a întrebat despre efectul propunerii lui, i s-a arătat că propunerea lui referitoare la taxă – plătibilă cu cinci ani înainte ca şantierul să genereze vreun venit – era exorbitantă şi că era practic imposibil ca vreo companie să mai foreze. Impresionat de această stare de fapt, a anunţat că îşi va reconsidera poziţia. De cealaltă parte, modelul MIT a ajutat la educarea reprezentanţilor americani, ale căror informaţii asupra subiectului se limitau în mare parte la cele oferite de companiile de forare. Modelul a indicat că o taxă iniţială era fezabilă din punct de vedere economic. Ca rezultat, SUA şi-a schimbat poziţia.

Nimeni nu a cedat; nimeni nu a părut mai slab – doar rezonabil. După o negociere de durată, părţile au ajuns la o înţelegere reciproc avantajoasă.

Modelul MIT a sporit şansele unui acord şi a diminuat timpul petrecut pentru negocieri. A condus la o soluţie mai bună: una care şi atrăgea companiile pentru a fora *şi* genera venituri considerabile pentru naţiunile lumii. Existenţa unui model obiectiv, capabil să prevadă consecinţele oricărei propuneri, a ajutat la a convinge părţile că înţelegerea la care ajunseseră era corectă. Aceasta, în schimb, a întărit relaţiile între negociatori şi a făcut posibilă rezistenţa acordului.

Elaborarea criteriilor obiective

Capacitatea de a participa la o negociere principială implică două întrebări: Cum elaborezi criterii obiective şi cum le foloseşti în negociere?

Oricare ar fi metoda de negociere pe care o foloseşti, te vei descurca mai bine dacă te pregăteşti din timp. Mai ales în cazul negocierii principiale. Aşa că elaborează standarde alternative mai înainte şi gândeşte-te la aplicarea lor în cazul tău.

Standarde corecte

Vei descoperi, de obicei, mai mult de un criteriu obiectiv care se pretează a fi baza unei înţelegeri. Să presupunem, de exemplu, că maşina ta este distrusă şi faci o plângere la compania ta de asigurări. În discuţiile cu agentul de daune, ai putea judeca valoarea maşinii din punctul de vedere al următoarelor aspecte: (1) costul iniţial al maşinii mai puţin deprecierea; (2) preţul maşinii dacă ar fi fost vândută; (3) valoarea standard, „de catalog", pentru o maşină din acel an şi acel model; (4) cât ar costa să înlocuieşti acea maşină cu una similară şi (5) ce ar hotărî o instanţă judecătorească referitor la valoarea maşinii.

În alte cazuri, în funcţie de aspectul în discuţie, s-ar putea să propui ca o înţelegere să fie bazată pe:

Valoarea de piaţă	Ce ar decide o instanţă judecătorească
Precedent	Standarde morale
Judecată ştiinţifică	Tratament egal
Standarde profesionale	Tradiţie
Eficienţă	Reciprocitate
Costuri	etc.

În primul rând, criteriile obiective trebuie să fie independente de dorinţa oricărei părţi. În mod ideal, pentru a asigura un acord înţelept, criteriile obiective nu trebuie să fie numai independente de voinţă, ci şi legitime şi practice. Într-o dispută legată de graniţe, spre exemplu, poate părea mai simplu să cazi de acord asupra unui element fizic evident, cum ar fi un râu, decât asupra unei linii de frontieră care se află un metru mai la est de malul râului.

Criteriile obiective ar trebui să se aplice, cel puţin teoretic, ambelor părţi. De aceea, poţi folosi testul aplicării reciproce

pentru a vedea măsura în care criteriul propus este just şi independent de dorinţa oricărei părţi. Dacă o agenţie imobiliară care îţi vinde o casă îţi oferă o formă standard de contract, ar fi înţelept să întrebi dacă este aceeaşi formă standard pe care o folosesc atunci când *ei* cumpără o casă. În mediul internaţional, principiul auto-determinării este arhicunoscut pentru indivizii care insistă asupra lui ca drept fundamental, dar neagă aplicabilitatea acestuia celor aflaţi în tabăra cealaltă. Gândeşte-te doar la trei exemple: Orientul Mijlociu, Irlanda de Nord sau Cipru.

Proceduri corecte

Pentru a produce un rezultat independent de voinţe, poţi folosi fie standarde corecte pentru aspectul legat de substanţă, fie proceduri corecte pentru rezolvarea conflictelor de interese. Gândeşte-te, de exemplu, la varianta antică de a împărţi o bucată de prăjitură între doi copii: unul taie şi celălalt alege. Nici unul nu se poate plânge de o împărţire nedreaptă.

Această procedură simplă a fost folosită în negocierile pentru Legea Mării, unele dintre cele mai complexe tratative care au avut loc vreodată. La un anumit moment, problema alocării de situri pentru forat pe platoul marin a blocat negocierile. În termenii proiectului de acord, jumătate dintre situri urmau să fie forate de companii private, cealaltă jumătate de Enterprise, o organizaţie de foraj marin care trebuia deţinută de Naţiunile Unite. Din moment ce companiile private de foraj marin din ţările bogate beneficiau de tehnologia şi experienţa de a alege cele mai bune situri, naţiunile mai sărace se temeau că Enterprise, mai puţin experimentată, putea fi dezavantajată.

Soluţia la care s-a ajuns a fost următoarea: o companie privată care dorea să foreze platoul marin să prezinte Enterprise *două* propuneri de situri pentru forare. Aceasta urma să

aleagă un sit pentru sine şi să acorde companiei licenţa de a fora în cealaltă locaţie. Din moment ce compania nu ştia ce sit va primi, era stimulată să prezinte două situri cât mai promiţătoare. Această procedură simplă punea expertiza avansată a companiei în slujba câştigului reciproc.

O variantă a procedurii „unul taie, celălalt alege" ar fi ca părţile să negocieze ceea ce ele consideră a fi o înţelegere corectă, înainte de a ajunge să decidă rolurile pe care le vor deţine în această înţelegere. La partaj după un divorţ, de exemplu, înainte să se decidă care părinte va obţine custodia copiilor, fiecare părinte ar putea cădea de acord asupra drepturilor de vizitare ale celuilalt. Astfel ambii vor avea un imbold de a accepta drepturile pe care fiecare le consideră juste.

În timp ce te gândeşti la soluţii procedurale, inventează alte mijloace fundamentale pentru reconcilierea diferenţelor: a face cu rândul, a trage la sorţi, a lăsa pe altcineva să decidă şi aşa mai departe.

Frecvent, a face cu rândul reprezintă cea mai bună cale pentru moştenitorii care au de împărţit o moştenire comună. După aceea, pot face unele schimburi dacă doresc. Sau pot recurge la opţiuni pentru a vedea la ce se angajează înainte de a se implica să accepte. A trage la sorţi, a arunca o monedă şi alte forme de a lăsa sorţii să decidă comportă o dreptate inerentă. Rezultatele pot fi inechitabile, dar fiecare parte a beneficiat de oportunităţi egale.

A permite cuiva să joace un rol cheie într-o decizie comună este o procedură bine stabilită în cazul numărului infinit de variante. Părţile pot cădea de acord să supună problema în cauză atenţiei unui expert, cu scopul de a obţine un sfat sau o decizie. Pot cere unui mediator să le ajute să ajungă la o decizie. Sau pot supune problema unui arbitru pentru o decizie autoritară şi obligatorie.

Baseballul profesionist, de exemplu, foloseşte „arbitrarea pe baza ultimei oferte mai bune" pentru a încheia disputele

salariale. Arbitrul trebuie să aleagă între ultima ofertă făcută de o parte şi ultima ofertă făcută de cealaltă. Teoretic, această procedură impune presiune asupra părţilor pentru a face propuneri rezonabile. În baseball, dar şi în state unde acest tip de arbitrare este obligatorie pentru a atenua disputele între angajaţii din sistemul public, nu pare să producă mai multe înţelegeri decât în circumstanţe asemănătoare unde se respectă arbitrarea de tip convenţional; oricum, acele părţi care nu ajung la o înţelegere lasă uneori în seama arbitrului alegerea neplăcută între două oferte extreme.

Negocierea pe baza criteriilor obiective

O dată ce ai identificat câteva dintre criteriile şi procedurile obiective, cum faci să le discuţi cu cealaltă parte?

Sunt trei aspecte fundamentale de reţinut:

1. *Prezintă fiecare subiect ca pe o căutare comună pentru criterii obiective.*
2. *Fii raţional şi fii deschis gândirii raţionale în privinţa standardelor celor mai potrivite şi a modului în care ar trebui aplicate.*
3. *Nu ceda niciodată presiunii, ci exclusiv principiului.*

Pe scurt, concentrează-te ferm, dar flexibil pe criteriile obiective.

Prezintă fiecare subiect ca pe o căutare comună de criterii obiective.

Dacă negociezi cumpărarea unei case, ai putea începe prin a spune: „Uite, tu vrei un preţ ridicat şi eu unul scăzut. Haide să ne dăm seama care ar fi preţul *corect*. Ce standarde obiective ar putea fi cele mai relevante?" Tu şi cealaltă parte puteţi avea interese conflictuale, dar împărtăşiţi acum un scop comun: să

determinaţi preţul corect. Ai putea începe tu însuţi prin a sugera unul sau mai multe criterii – costul casei ajustat la depreciere şi inflaţie, preţurile recente de vânzare ale unor case similare din vecinătate sau evaluări independente – şi apoi să asculţi sugestiile vânzătorului.

Întreabă: „Care e teoria ta?“ Dacă vânzătorul începe prin a-ţi arăta că are o poziţie, cum ar fi „Preţul este de 155.000 de dolari,“ solicită teoria care susţine acel preţ: „Cum ai ajuns la această cifră?“ Abordează discuţia de parcă vânzătorul ar fi şi el în căutarea unui preţ corect bazat pe criterii obiective.

Mai întâi fii de acord asupra principiilor. Înainte să iei în considerare posibilii termeni, ar fi bine să cazi de acord asupra standardului sau standardelor aplicabile.

Fiecare standard pe care îl propune cealaltă parte devine o pârghie pe care o poţi folosi ulterior pentru a o convinge. Argumentaţia ta va avea un impact mai mare dacă este prezentată în termenii criteriilor celeilalte tabere: îi va fi dificil să reziste aplicării propriilor criterii. „Spui că dl. Jones a vândut casa de alături cu 160.000 de dolari. Teoria ta este că această casă ar trebui vândută la preţul la care au fost vândute case asemănătoare în cartier, corect? În acest caz, haide să vedem cu cât s-au vândut casa de la intersecţia Ellsworth şi Oxford şi cea de la Broadway şi Dana.“ A cădea de acord devine extrem de dificil tocmai pentru că trebuie să accepţi propunerea altcuiva. Dacă ei sunt cei care au sugerat standardul, acceptarea lui nu este un act de slăbiciune, ci unul de putere, de respectare a cuvântului dat.

Fii raţional şi fii deschis raţiunii.

Negocierea este o căutare *comună* pentru că, deşi ai pregătit diferite criterii obiective, ajungi la masa discuţiilor cu mintea deschisă. În majoritatea negocierilor, oamenii folosesc precedentul şi alte standarde obiective doar ca argumente în sprijinul unei poziţii. Un sindicat al poliţiei ar putea, de exemplu, insista asupra măririi bugetului şi apoi să îşi justifice poziţia cu argumente despre activitatea poliţiei din alte oraşe. Acest tip de utilizare a standardelor de obicei înrădăcinează oamenii şi mai adânc în poziţiile pe care le-au adoptat.

Mergând un pas mai departe, unii oameni încep discuţia prin a anunţa că poziţia lor este o chestiune de principiu şi refuză să se gândească la statutul celeilalte părţi. „Este o problemă de principiu“ devine un strigăt de luptă într-un război sfânt legat de ideologie. Diferenţele practice se transformă în unele principiale, care blochează şi nu eliberează participanţii.

Aceasta este exact ceea ce *nu* înseamnă negocierea principială. A insista ca o înţelegere să se bazeze pe criterii obiective nu înseamnă ca ea să fie construită numai pe criteriul pe care tu îl promovezi. Un standard de legitimitate nu împiedică existenţa altora. Ceea ce cealaltă parte consideră a fi corect poate să nu fie ceea ce tu crezi că este corect. Trebuie să te comporţi precum un judecător; deşi ai putea fi părtinitor (în acest caz, faţă de tine), trebuie să fii dispus să răspunzi motivelor care susţin aplicarea altor standarde sau folosirea unui standard într-o manieră diferită. Când fiecare parte avansează un standard diferit, caută o bază obiectivă pentru a alege între ele, cum ar fi frecvenţa folosirii în trecut a acestor standarde sau care dintre ele se aplică pe scară mai largă. Aşa cum însăşi problema legată de substanţă nu trebuie rezolvată în funcţie de voinţe, nici problema aplicării standardelor nu trebuie să depindă de voinţa uneia dintre părţi.

În anumte situaţii pot exista două standarde (cum ar fi valoarea pieţei şi deprecierea) care produc rezultate diferite, dar asupra cărora ambele părţi conchid că par la fel de legitime. Rezultatul este încă independent de voinţa părţilor.

Dacă, totuşi, după o discuţie detaliată asupra meritelor unei probleme, tot nu reuşeşti să accepţi criteriile propuse de ceilalţi ca fiind cele mai adecvate, ai putea sugera să fie testate. Găsiţi o persoană pe care amândoi o consideraţi corectă şi daţi-i o listă a criteriilor propuse. Rugaţi-o să decidă care sunt criteriile cele mai corecte şi cele mai potrivite pentru situaţia voastră. Din moment ce se presupune că aceste criterii obiective sunt legitime şi dat fiind că legitimitatea implică acceptare din partea unui număr mare de oameni, este corect să soliciţi acest lucru. Nu-i ceri terţei părţi să închidă disputa voastră referitoare la substanţă – doar să vă dea un sfat în legătură cu ce standarde să folosiţi pentru a ajunge la un acord.

Diferenţa dintre a ajunge la un acord pe baza principiilor potrivite pentru a decide asupra unei probleme şi a folosi principiile ca argumente pentru a susţine poziţiile este uneori subtilă, dar mereu semnificativă. Un negociator principial este deschis metodei de convingere raţionale bazate pe merite; un negociator poziţional nu. Combinaţia dintre deschiderea faţă de raţiune şi insistenţa asupra unei soluţii fundamentate pe criterii obiective face ca negocierea principială să fie atât de persuasivă şi atât de eficientă în a determina cealaltă parte să intre în joc.

Nu ceda niciodată în faţa presiunii.

Să ne gândim încă o dată la exemplul negocierii cu un antreprenor. Dacă se oferă să îţi angajeze cumnatul cu condiţia ca tu să cedezi în ceea ce priveşte adâncimea fundaţiei? Probabil că ai răspunde: „O slujbă pentru cumnatul meu nu are nimic de-a face cu adâncimea pe care o doresc pentru fundaţia casei mele." Dacă antreprenorul ameninţă că îţi va cere un preţ mai mare? Ai răspunde în aceeaşi manieră: „Vom rezolva această chestiune tot pe baza meritelor. Hai să vedem cât taxează alţi constructori pentru astfel de lucrări," sau „Arată-mi costurile

tale aproximative şi vom vom identifica o marjă de profit corectă." Dacă antreprenorul răspunde: „Haide, doar ai încredere în mine, nu-i aşa?" ar trebui să-i spui: „Încrederea este o cu totul altă problemă. Adevărata problemă este legată de cât de adâncă trebuie să fie fundaţia pentru ca această casă să devină sigură."

Presiunea poate avea multe forme: mită, ameninţare, apel manipulator la încredere sau simplul refuz de a schimba ceva. În toate aceste cazuri, răspunsul principial este acelaşi: invită-i să îşi expună raţionamentul, sugerează criterii obiective pe care le consideri aplicabile şi refuză orice nu are această bază. Niciodată nu ceda în faţa presiunii, ci numai principiului.

Cine va prima? În circumstanţe particulare, este imposibil de spus, dar, în general, vei avea un ascendent. Pentru că, pe lângă voinţa ta, ai puterea legitimităţii şi a persuasiunii pe care o presupune faptul că rămâi deschis raţiunii. Va fi mai uşor pentru tine să nu faci concesii arbitrare decât va fi pentru ei să reziste avansării unor standarde obiective. Refuzul de a ceda, cu excepţia cazului în care răspunzi unor motive puternice, este o poziţie mai uşor de apărat – în cadru public şi privat – decât este refuzul de a ceda combinat cu refuzul de a propune motive puternice.

În cel mai rău caz, vei triumfa în ceea ce priveşte procesul; poţi modifica, de obicei, cursul procesului, de la negociere poziţională la căutarea de criterii obiective. În acest sens, negocierea principială este o strategie dominantă faţă de negocierea poziţională. Cei care insistă ca negocierea să se bazeze pe merite îi pot determina şi pe ceilalţi să intre în joc, din moment ce aceasta devine singura cale de a-şi promova interesele legate de substanţă.

Este posibil să te descurci bine şi în ceea ce priveşte substanţa. Mai ales celor care s-ar putea simţi intimidaţi de un negociator poziţional, negocierea principială le permite să se menţină pe poziţie şi să fie în continuare corecţi. Principiul devine

partenerul încăpăţânat care nu te va lăsa să cedezi presiunii. Este o formă de „ai dreptate, ai putere."

În cazul în care cealaltă parte va fi de neclintit şi nu va promova motive persuasive pentru poziţia pe care o susţine, negocierea încetează. Ai acum aceeaşi opţiune ca şi cea cu care te confruntăţi atunci când intri într-un magazin unde produsul pe care vrei să îl achiziţionezi are un preţ fix, imposibil de negociat. Vei accepta sau vei renunţa. Înainte de a renunţa ar trebui să cercetezi dacă nu cumva ai trecut cu vederea unele standarde obiective care fac din oferta lor una corectă. Dacă identifici un asemenea standard şi dacă ar fi mai bine să ajungi la o înţelegere în aceste condiţii decât să nu obţii nimic, procedează astfel. Existenţa acelui standard relevant duce la evitarea costului cedării pentru o poziţie arbitrară.

Dacă nu lasă deloc de la ei şi nu găseşti nici o bază principială pentru a le accepta poziţia, trebuie să evaluezi ce ai putea câştiga acceptându-le poziţia nejustificată în loc să încerci să baţi monedă pe alternativa cea mai bună din punctul tău de vedere. Trebuie să compari acel beneficiu legat de substanţă cu reputaţia de negociator principial care ţi s-ar putea crea prin renunţare.

Într-o negociere, a schimba cursul discuţiei de la ceea ce este dispusă cealaltă parte să facă la modul în care s-ar putea lua decizia pentru a soluţiona problema nici nu finalizează discuţia, nici nu garantează un rezultat favorabil. Oferă totuşi o strategie pe care o poţi urma cu seriozitate fără a suporta costurile ridicate ale negocierii poziţionale.

„Este politica firmei"

Să analizăm un caz real, în care o tabără a folosit negocierea poziţională şi cealaltă negocierea principială. Lui Tom, unul dintre colegii noştri, un camion pentru gunoaie i-a distrus total maşina parcată. Maşina era asigurată, dar suma pe care Tom putea să o recupereze trebuia discutată cu agentul de asigurări.

Agentul de asigurări

Am studiat cazul dumneavoastră şi am decis că polița acoperă paguba. Asta înseamnă că aveți dreptul la suma de 6.600 de dolari.

Atât am considerat că valora maşina dumneavoastră.

Cât anume cereți?

8.000 de dolari! E prea mult!

Ok, vă ofer 7.000 de dolari. Aceasta este oferta maximă. Politica firmei.

Uitați, nu veți obține peste 7.000 de dolari. Acceptați sau renunțați.

Tom

Înțeleg, dar cum ați ajuns la această cifră?

Înțeleg, dar ce criterii ați folosit în determinarea acestei sume? Ştiți de unde pot cumpăra o maşină ca aceasta cu aceşti bani?

Atât cât îmi permite polița. Am găsit o maşină la mâna a doua aproape la fel ca aceasta, la 7.000 de dolari. Adăugând taxele de vânzare şi accizele, ar ajunge cam la 8.000.

Nu cer 8.000 sau 6.000 sau 10.000, ci o compensație corespunzătoare. Sunteți de acord că e corect să obțin suficient pentru a-mi înlocui maşina?

Cum a ajuns compania la suma asta?

7.000 de dolari poate fi o ofertă corectă. Nu ştiu. Vă înțeleg desigur poziția, pentru că sunteți constrâns de politica firmei. Dar, dacă nu îmi puteți spune în mod obiectiv la ce sumă am dreptul, cred că voi obține mai mult la tribunal. Ce-ar fi să studiem problema, după care să discutăm din nou? Miercuri, ora unsprezece, este un moment potrivit pentru a continua discuția?

Agentul de asigurări

Bine, domnule Griffith, am o ofertă din ziarul de astăzi: un Taurus din '89 la preţul de 6.800 de dolari.

49.000 mile. De ce?

Să vedem... 450 de dolari.

Nu.

125 de dolari.

Tom

Înţeleg. Ce spune în privinţa kilometrajului?

Pentru că maşina mea avea numai 25.000 de mile la bord. Cu cât creşte acest aspect valoarea de catalog la dumneavoastră?

Presupunând că cei 6.800 de dolari ar fi un posibil punct de pornire, suma ar ajunge la 7.250 de dolari. Anunţul spune ceva despre un aparat de radio?

Cât înseamnă asta în plus în registrul dumneavoastră?

Şi cum e cu aerul condiţionat?

. . .

O jumătate de oră mai târziu, Tom a ieşit cu un cec de 8.024 de dolari.

III DA, DAR...

6. *Dacă ei sunt mai puternici?*
   (Elaborează propria alternativă ideală pentru un acord negociat)
7. *Dacă ei nu intră în joc?*
   (Foloseşte jujitsu pentru negociere)
8. *Dacă ei folosesc trucuri josnice?*
   (Îmblânzirea negociatorului dur)

Capitolul

6

Dacă ei sunt mai puternici?

(Elaborează propria alternativă ideală pentru un acord negociat)

La ce bun să vorbeşti despre interese, opţiuni şi standarde în cazul în care cealaltă parte are o poziţie de negociere mai puternică? Ce faci dacă tabăra cealaltă este mai bogată sau are relaţii mai sus-puse, sau dacă are un personal mai numeros, sau arme mai puternice?

Nici o metodă nu poate garanta succesul dacă toate pârghiile sunt în mâinile celorlalţi. Nici o carte despre grădinărit nu te poate învăţa să creşti crini în deşert sau cactuşi într-o mlaştină. Dacă intri într-un magazin de antichităţi pentru a cumpăra un set de ceşcuţe de ceai, din argint veritabil, George IV-lea, în valoare de mii de dolari şi nu ai decât o bancnotă de o sută de dolari, nu poţi spera ca o negociere ca la carte să atenueze diferenţele. În orice negociere există realităţi dificil de schimbat. Ca răspuns la manifestarea puterii, tot ce poate face orice metodă de negociere este să satisfacă două obiective: *în primul rând*, să te împiedice să accepţi un acord pe care ar trebui de fapt să îl refuzi şi, *în al doilea rând*, să te ajute să obţii cât mai mult de pe urma a ceea ce ai, astfel încât orice înţelegere la care ajungi să îţi satisfacă interesele cât mai bine posibil. Să luăm fiecare obiectiv, pe rând.

Te împiedică să accepţi

Când încerci să prinzi un avion scopul tău poate părea incredibil de important; după ce te gândeşti mai bine, îţi dai seama că ai fi putut prinde următorul avion. Negocierea te va pune adesea într-o situaţie similară. Îţi vei face probleme, de exemplu, că nu vei reuşi să ajungi la o înţelegere într-o afacere importantă, în care te-ai implicat mult din punct de vedere personal. În aceste condiţii, un pericol major îl reprezintă faptul că vei fi prea dornic să îmbrăţişezi părerile celeilalte părţi – prea deschis să accepţi orice. Cântecul sirenei: „Haide să fim toţi de acord şi să punem capăt poveştii ăsteia" devine persuasiv. Poţi sfârşi prin a încheia o afacere pe care ar fi trebuit să o refuzi.

Costurile utilizării limitei.

În mod frecvent, negociatorii încearcă să se protejeze împotriva unui asemenea rezultat prin stabilirea în avans a celui mai rău posibil rezultat final – „până aici, aceasta este limita mea." În cazul în care cumperi, limita este cel mai mare preţ pe care l-ai putea plăti. Dacă vinzi, o limită este cea mai mică sumă pe care ai accepta-o. Tu şi partenerul tău cereţi, de exemplu, 200.000 de dolari pentru casă şi cădeţi de acord să nu acceptaţi nici o ofertă sub 160.000.

Existenţa unei limite înlesneşte rezistenţa la presiune şi la tentaţiile momentului. În exemplul cu casa, poate că un potenţial cumpărător nu poate oferi peste 144.000 de dolari; toată lumea implicată ştie că ai cumpărat casa, anul trecut, cu numai 135.000 de dolari. În această situaţie, când ai puterea de a produce o înţelegere, şi cumpărătorul nu o are, brokerii şi toţi ceilalţi prezenţi pot acţiona asupra ta. Limita ta predeterminată te poate împiedica să iei o decizie pe care este posibil să o regreţi mai târziu.

Dacă ai mai mult de o persoană de partea ta, adoptarea comună a unei limite îţi va asigura perspectiva că nimeni nu va da de înţeles celeilalte părţi că ai putea cădea la învoială pentru mai puţin. Limitează autoritatea unui avocat, broker sau a altui agent. Ai putea spune: „Obţine cel mai bun preţ pe care îl poţi negocia, dar nu îţi este permis să mergi mai jos de 160.000 de dolari." Dacă tabăra ta este o coaliţie slabă de sindicate din domeniul presei care negociază cu o asociaţie de editori, acordul asupra unei limite reduce riscul ca un sindicat să se rupă de coaliţie ca rezultat al unor oferte venite de la tabăra cealaltă.

Însă protecţia pe care o furnizează adoptarea unei limite implică şi costuri ridicate. Limitează capacitatea de a beneficia de ceea ce afli în timpul negocierii. Prin definiţie, o limită este o poziţie care nu trebuie schimbată. S-ar putea spune că ţi-ai astupat urechile, hotărând în prealabil că nimic din ce va spune partea adversă nu ar putea să te facă să treci dincolo de limită.

O limită inhibă, de asemenea, şi imaginaţia. Diminuează motivaţia de a inventa o soluţie adaptată situaţiei pentru a reconcilia interesele divergente pe o cale mai avantajoasă atât pentru tine, cât şi pentru ei. Aproape fiecare negociere implică mai mult de o variabilă. În loc să îţi vinzi casa pentru 160.000 de dolari, interesele tale ar avea de câştigat dacă ajungi la o înţelegere care prevede un preţ de vânzare de 135.000 de dolari, dreptul de refuz la prima revânzare, un interval de timp suficient pentru a te muta, dreptul de a folosi hambarul pentru depozitare încă doi ani şi opţiunea de a cumpăra doi acri de peluză. Dacă insişti pe o limită, nu vei avea posibilitatea să explorezi şi soluţii inovatoare precum aceasta. O limită – prin însăşi natura sa rigidă – va fi, mai mult ca sigur, *prea* rigidă.

Mai mult, limita este cel mai probabil stabilită prea sus. Să presupunem că iei micul dejun cu familia, încercând să decideţi cel mai mic preţ pe care ar trebui să îl acceptaţi pentru casa voastră. Un membru al familiei sugerează 100.000 de

dolari. Altul poate adăuga: „Ar trebui să obţinem cel puţin 140.000 de dolari." Al treilea intervine: „140.000 pentru casa *noastră*? Asta e o nimica toată. Valorează cel puţin 200.000 de dolari." Care dintre cei care stau la masă va obiecta, ştiind şi că toată lumea va beneficia de pe urma unui preţ mai mare? Odată ce s-a decis acest aspect, o asemenea limită poate fi greu de schimbat şi te poate împiedica să îţi vinzi casa la momentul oportun. În alte condiţii, o limită poate fi prea scăzută; în loc să vinzi pentru o astfel de sumă, ai face mai bine să închiriezi.

Pe scurt, în vreme ce adoptarea unei limite te poate împiedica să accepţi o înţelegere dezavantajoasă, în acelaşi timp, te poate împiedica atât de la a inventa, cât şi de la a fi de acord cu o soluţie pe care ar fi înţelept să o accepţi. O cifră aleasă arbitrar nu este măsura a ceea ce ar trebui să accepţi.

Există o alternativă la limită? Există o măsură pentru acorduri care să te protejeze împotriva acceptării unei înţelegeri pe care ar trebui să o respingi şi refuzului unei înţelegeri pe care ar trebui să o accepţi? Există.

Cunoaşte-ţi *propria alternativă ideală pentru un acord negociat.*

Când o familie dezbate asupra preţului minim pentru casă, întrebarea potrivită pe care ar trebui să şi-o pună nu se referă la cât ar trebui să reuşească să obţină, ci la ce vor face dacă, după un interval de timp, nu reuşesc să vândă. O vor ţine pe piaţă la nesfârşit? O vor închiria, o vor dărâma, vor transforma locul într-o parcare, vor lăsa pe altcineva să locuiască în ea fără chirie, cu condiţia să o zugrăvească sau ce? Care dintre aceste alternative este cea mai bună, având în vedere toate aspectele? Şi cum arată acea alternativă în comparaţie cu cea mai bună ofertă primită pentru casă? Poate că este mai atractivă decât vânzarea casei pentru 160.000 de dolari. Pe de altă parte, a vinde casa pentru doar 124.000 de dolari poate fi

mai avantajos decât a ţine cu dinţii de preţul dorit. Este foarte puţin probabil ca vreo limită aleasă arbitrar să reflecte cu adevărat interesele familiei.

Motivul pentru care negociezi este să ajungi la rezultate mai bune decât poţi obţine fără a negocia. Care sunt acele rezultate? Care este acea alternativă? Care este alternativa ta ideală pentru un acord negociat? *Acela* este standardul cu care trebuie comparat orice acord propus. Acela este singurul standard care poate proteja ambele părţi de acceptarea unor termeni defavorabili şi de refuzarea unora care, o dată acceptaţi, ar lucra în favoarea lor.

Alternativa ta ideală pentru un acord negociat nu numai că este o măsură mai convenabilă, dar are, de asemenea, avantajul de a fi destul de flexibilă pentru a permite exploatarea soluţiilor oferite de imaginaţie. În loc să respingi orice soluţie care nu îţi satisface limita, poţi compara o propunere cu alternativa ta ideală pentru un acord negociat, pentru a observa în ce măsură îţi satisface interesele.

Nesiguranţa unei alternative ideale necunoscute.

Dacă nu te-ai gândit destul de bine la ce vei face dacă nu reuşeşti să ajungi la o înţelegere, negociezi cu ochii închişi. Poţi, de exemplu, să fii prea optimist şi să presupui că ai multe alte opţiuni: alte case de vânzare, alţi cumpărători pentru maşina ta la mâna a doua, alţi instalatori, alte slujbe disponibile, alţi angrosişti şi aşa mai departe. Chiar când alternativa ta este de neclintit, poate că ai o imagine prea roz asupra consecinţelor pe care le presupune neajungerea la o înţelegere. Poate că nu apreciezi agonia reală a unui proces, a unui divorţ înverşunat, a unei greve, a unei curse a înarmării sau a unui război.

O eroare frecventă este să vezi alternativele, din punct de vedere psihologic, la pachet. Poţi să îţi spui că dacă nu ajungi

la o înţelegere legată de salariu la slujba actuală, poţi oricând să te întorci în California sau să te duci în Sud, să te întorci la şcoală sau să scrii, să munceşti la o fermă sau să te muţi în Paris, sau să faci altceva. Este posibil ca mintea ta să considere suma acestor alternative mai atractivă decât eforturile de a obţine salariul dorit. Dificultatea este că nu poţi beneficia de toate aceste alternative; dacă nu reuşeşti să ajungi la un acord, va trebui să alegi doar una.

Cu toate acestea, în majoritatea împrejurărilor, pericolul cel mai mare este că eşti *prea* dornic să ajungi la un acord. Dacă nu te-ai gândit la nici o alternativă pentru o soluţie negociată, eşti excesiv de pesimist în legătură cu ce s-ar întâmpla în cazul în care negocierile s-ar bloca.

Oricât de valoroasă ar putea fi cunoaşterea alternativei tale ideale, vei ezita să explorezi şi alte alternative. Speri că acest cumpărător sau următorul îţi va face o ofertă atractivă pentru casă. Vei evita să înfrunţi întrebarea referitoare la ce vei face dacă nu se ajunge la nici o înţelegere. Te vei gândi în sinea ta: „Să negociem mai întâi şi să vedem ce se întâmplă. Dacă lucrurile nu merg, atunci mă voi gândi la ce voi face.“ A deţine însă cel puţin o încercare de răspuns la întrebare este absolut esenţial pentru a face faţă cu înţelepciune negocierii. Într-o negociere, a fi sau a nu fi de acord asupra unor aspecte depinde în totalitate de măsura în care te tentează cea mai bună alternativă disponibilă.

Formulează o „capcană“.

Deşi alternativa ta ideală este adevărata măsură cu care ar trebui să judeci orice acord propus, poţi recurge şi la un alt test. Pentru a afla din timp dacă elementele constitutive ale unei posibile înţelegeri prezintă riscul de a deveni prea neatractive, este util să identifici o înţelegere imperfectă care să fie mai bună

decât alternativa ta ideală. Înainte de a accepta orice înţelegere mai nefavorabilă decât acest pachet capcană, trebuie să faci o pauză şi să reexaminezi situaţia. Ca şi limita, capcana poate îngrădi autoritatea unui agent. „Nu vinde pentru mai puţin de 158.000 de dolari, preţul pe care l-am plătit plus dobândă, până nu vei fi discutat cu mine.“

Capcana trebuie să îţi dea o marjă de rezervă. În eventualitatea în care, după ce ai ajuns la standardul reflectat de capcană, decizi să apelezi la un mediator, îi vei da o parte din atribuţiile tale pentru a lucra. Încă mai ai spaţiu de mişcare.

A obţine cât mai mult de pe urma a ceea ce ai

Una e să te protejezi împotriva unei înţelegeri dezavantajoase. A obţine cât mai mult de pe urma a ceea ce ai pentru a produce un acord util este altceva. Cum faci asta? Din nou răspunsul constă în alternativa ta ideală.

Cu cât este mai bună alternativa ta ideală, cu atât mai mare îţi este puterea.

Oamenii consideră că puterea de negociere este determinată de resurse precum sănătatea, relaţiile politice, forţa fizică, prietenii şi capacitatea militară. De fapt, puterea de negociere depinde, în principal, de cât de atractivă este, pentru fiecare parte care negociază, opţiunea de a nu ajunge la un acord.

Gândeşte-te la un turist bogat care vrea să cumpere un vas din alamă, pentru un preţ modest, de la un comerciant din gara Bombay. Comerciantul poate fi sărac, dar cunoaşte piaţa. Dacă nu vinde vasul acestui turist, îl poate vinde altuia. Prin această experienţă el poate estima când şi pentru cât ar trebui să îl vândă altcuiva. Poate că turistul este bogat şi „puternic“, dar în această negociere el va fi slab dacă nu are idee cât ar costa şi cât de dificil ar fi să găseşti un vas comparabil cu

acesta în altă parte. Este aproape sigur că fie va pierde ocazia de a cumpăra un asemenea vas, fie va plăti un preţ prea mare. Bunăstarea nu îi intensifică în nici un caz turistului puterea de negociere. Dacă este evidentă, îi *diminuează* abilitatea de a cumpăra vasul la un preţ mic. Pentru a transforma acea bunăstare în putere de negociere, turistul ar trebui să o aplice pentru a afla preţul la care ar putea cumpăra un vas asemănător sau chiar mai frumos decât acesta în altă parte.

Gândeşte-te un moment la ce simţi când vii la un interviu neavând nici o altă ofertă de slujbă – numai nişte piste nesigure. Gândeşte-te cum ar decurge discuţia despre salariu. Acum imaginează-ţi cum te-ai simţi dacă ai merge la acelaşi interviu ştiind că mai ai alte două oferte. Cum ar evolua acea negociere de salariu? Diferenţa reprezintă puterea.

Ceea ce este valabil pentru negocierea între indivizi este în egală măsură valid şi pentru negocierea între organizaţii. Puterea relativă de negociere a unei mari companii industriale şi a primăriei dintr-un oraş mic, care încearcă să mărească taxele pentru o fabrică, este determinată nu de dimensiunea bugetelor sau de apartenenţa politică, ci de alternativa ideală a fiecărei părţi. Odată, primăria unui oraş mic a negociat cu o companie deschiderea unei fabrici dincolo de ieşirea din oraş şi a obţinut, pornind de la 300.000 de dolari pe an, 2.300.000. Cum?

Primăria ştia exact ce avea de făcut dacă nu se ajungea la nici o înţelegere: extindea hotarele oraşului pentru a include fabrica şi impozitele care ar fi trebuit achitate pentru că se afla într-o zonă rezidenţială s-ar fi ridicat la 2.500.000 de dolari pe an. Corporaţia se angajase să păstreze fabrica; nu elaborase nici o alternativă de a ajunge la un acord. La prima vedere, compania părea să aibă o putere imensă. Asigura majoritatea slujbelor pentru locuitori, iar oraşul suferea din punct de vedere economic; închiderea unei fabrici sau mutarea acesteia ar fi avut un impact devastator asupra oraşului. Taxele pe care compania le plătea deja asigurau salariile chiar pentru liderii

oraşului, care cereau mai mult. Totuşi, toate aceste pârghii, neconvertite în alternativa ideală, s-au dovedit inutile. Dacă ar fi deţinut o astfel de alternativă atractivă, oraşul mic ar fi avut o putere mai mare de a influenţa rezultatul negocierii decât una dintre cele mai mari companii din lume.

Elaborează alternativa ta ideală pentru un acord negociat.

Studierea aprofundată a ceea ce vei face dacă nu ajungi la un acord îţi poate conferi putere. Alternativele atractive nu te aşteaptă în mijlocul drumului; de obicei, tu trebuie să le elaborezi. Generarea alternativei ideale necesită trei operaţiuni distincte: (1) inventarea unei liste de acţiuni la care ai putea să recurgi dacă nu se ajunge la nici o înţelegere; (2) îmbunătăţirea unora dintre ideile mai promiţătoare şi convertirea lor în alternative practice şi (3) selectarea atentă a acelei alternative care pare a fi cea mai bună.

Prima operaţiune este inventarea. Dacă până la sfârşitul lunii compania X nu îţi face o ofertă de slujbă satisfăcătoare, ce ai putea să faci? Să accepţi o slujbă la compania Y? Să cauţi în alt oraş? Să începi o afacere pe cont propriu? Ce altceva? Pentru un sindicat, alternativele pentru un acord negociat ar include probabil o grevă, muncă fără contract, un preaviz de şaizeci de zile înainte de grevă, implicarea unui mediator şi apelul ca membrii de sindicat să presteze minimul de activitate.

A doua etapă presupune să îmbunătăţeşti cele mai bune dintre ideile tale şi să le transformi pe cele mai promiţătoare în alternative reale. Dacă te gândeşti să lucrezi în Chicago, încearcă să identifici această idee cu cel puţin o ofertă de slujbă de acolo. Cu o ofertă de lucru în Chicago la dispoziţie (chiar dacă ai descoperit că nu ai reuşit să identifici una) eşti mult mai bine pregătit să cântăreşti calităţile unei oferte la New York. În timp ce sindicatul încă negociază, trebuie să convertească ideile referitoare la intervenţia unui mediator sau la

declanşarea unei greve în proiecte de decizii operaţionale specifice gata să fie puse în practică. Sindicatul ar putea, de exemplu, să supună la vot între membrii săi autorizarea unei greve în eventualitatea în care nu se ajunge la o înţelegere până la finalizarea contractului.

Ultimul pas în elaborarea alternativei tale ideale este selectarea celei mai bune alternative. Dacă nu ajungi la o înţelegere în timpul negocierilor, căreia dintre alternativele tale realiste plănuieşti acum să îi dai curs?

O dată ce ai trecut prin tot acest efort, ai acum alternativa ta ideală. Judecă fiecare ofertă în comparaţie cu ea. Cu cât este mai bună alternativă ta ideală, cu atât deţii o capacitate mai mare de a îmbunătăţi termenii oricărei înţelegeri negociate. Ştiind ce vei face în eventualitatea în care negocierea nu dă rezultate vei câştiga încredere în procesul de negociere. Este mai uşor să întrerupi negocierile dacă ştii încotro te îndrepţi. Cu cât este mai mare dorinţa ta de a întrerupe negocierile, cu atât mai elocvent îţi poţi prezenta interesele şi bazele pe care crezi că se poate ajunge la un acord.

Dorinţa de a dezvălui celeilalte părţi alternativa ta ideală depinde de percepţia pe care o ai asupra modului în care gândeşte aceasta. În cazul în care alternativa ta este extrem de atractivă – dacă ai un client care aşteaptă în cealaltă cameră – este în interesul tău să dezvălui acest lucru. Dacă ei consideră că îţi lipseşte o alternativă bună când de fapt ai una, atunci trebuie să le dai de ştire că nu aşa stau lucrurile. Oricum, în situaţia în care alternativa ta ideală la un acord negociat este mai rea pentru tine decât cred ei, dezvăluirea acesteia îţi va agrava situaţia.

Gândeşte-te la alternativa ideală a celeilalte părţi.

Ar trebui să te gândeşti, de asemenea, la alternativele ideale ale celeilalte părţi. Pot fi extrem de optimişti în legătură cu ce

pot face dacă nu se ajunge la nici un acord. Probabil că au imaginea vagă că deţin multe alternative şi sunt sub influenţa acestor perspective multiple.

Cu cât afli mai multe despre alternativele lor, cu atât eşti mai bine pregătit pentru o negociere. Cunoscându-le, poţi estima în mod realist la ce te poţi aştepta de la o negociere. Dacă ei par să îşi supraestimeze alternativa ideală, trebuie să le diminuezi aşteptările.

Alternativa lor ideală poate fi mai bună pentru ei decât orice soluţie justă pe care tu ţi-o imaginezi. Să presupunem că eşti un grup de cetăţeni preocupat de gazele cu potenţial nociv care vor fi emise de o uzină electrică aflată în construcţie. Cea mai bună alternativă a companiei de electricitate este fie să ignore protestele tale, fie să te ducă cu vorba în vreme ce ei termină construcţia. Pentru a-i face să ia în serios îngrijorările tale, s-ar putea să fii nevoit să îi dai în judecată şi să încerci să obţii revocarea permisului lor de construcţie. Cu alte cuvinte, în situaţia în care alternativa lor ideală este atât de bună încât nu simt nevoia să negocieze pe baza meritelor, gândeşte-te la ce poţi face pentru a schimba acest lucru.

Dacă ambele părţi au alternative ideale atractive, cel mai bun rezultat al negocierii – pentru ambele părţi – poate să fie neajungerea la un acord. În asemenea cazuri, o negociere de succes este una în care şi tu şi ei, amiabil şi eficient, descoperiţi că cea mai bună cale pentru a vă promova propriile interese ar fi să căutaţi în altă parte şi nu să mai încercaţi să ajungeţi la o înţelegere.

Când cealaltă parte este mai puternică

În cazul în care cealaltă tabără are arme mai puternice, nu vrei să transformi negocierea într-o confruntare cu împuşcături. Cu cât par mai puternici, din punctul de vedere al puterii fizice sau economice, cu atât mai mult vei avea de câştigat de

pe urma unei negocieri pe baza meritelor. În măsura în care se poate spune că ei au forţă şi tu ai principii, cu cât este mai important rolul pe care îl poţi acorda principiilor, cu atât îţi va merge mai bine.

A avea o alternativă ideală bună te poate ajuta să negociezi pe bază de merite. Poţi converti resursele pe care le ai în putere de negociere prin elaborarea şi îmbunătăţirea alternativei ideale. Foloseşte-te de cunoştinţe, timp, bani, oameni, relaţii şi isteţime pentru inventarea celei mai bune soluţii pentru tine, independent de consimţământul celeilalte părţi. Cu cât poţi pleca mai uşor şi mai fericit de la o negociere, cu atât mai mare este capacitatea ta de a-i influenţa rezultatul.

Elaborarea alternativei ideale nu numai că îţi permite să determini care este minimul acceptabil într-un acord negociat, dar va ridica, probabil, acel prag minim. Elaborarea acestei alternative este cel mai eficient tipar de acţiune pe care îl poţi adopta în discuţia cu un negociator aparent mai puternic.

Capitolul

7

Dacă ei nu intră în joc?

(Foloseşte jujitsu pentru negociere)

A vorbi despre interese, opţiuni şi standarde poate reprezenta un joc înţelept, eficient şi amiabil, dar dacă ceilalţi nu vor să intre în joc? În timp ce tu încerci să discuţi despre interese, ei îşi pot afirma poziţia în termeni neechivoci. Este posibil ca tu să fii preocupat de elaborarea unor potenţiale acorduri pentru a maximiza beneficiile ambelor părţi. Este posibil ca ei să îţi atace propunerile, preocupaţi fiind numai de maximizarea propriilor beneficii. Poţi ataca problema pe baza meritelor acesteia; ei te pot ataca chiar pe tine. Ce poţi face pentru a-i deturna de la poziţii spre merite?

Există trei abordări de bază pentru a le concentra atenţia asupra meritelor. Prima abordare se axează pe ceea ce poţi *tu* să faci. Tu însuţi te poţi concentra pe merite mai degrabă decât pe poziţii. Această metodă, subiectul acestei cărţi, este contagioasă; menţine deschisă perspectiva reuşitei pentru cei care sunt dispuşi să vorbească despre interese, opţiuni şi criterii. De fapt, poţi schimba jocul pur şi simplu începând să joci unul nou.

Dacă această strategie nu funcţionează şi ei nu renunţă la negocierea poziţională, poţi recurge la o a doua strategie, care

se concentrează pe ce pot *ei* să facă. Contracarează mişcările de bază ale negocierii poziţionale prin metode care le direcţionează atenţia spre merite. Aceasta este strategia pe care noi o numim *jujitsu pentru negociere.*

A treia abordare se concentrează pe ce poate face o *terţă parte*. Dacă nici negocierea principială, nici jujitsu pentru negociere nu îi determină să intre în joc, gândeşte-te să incluzi o terţă parte capabilă să canalizeze discuţia pe interese, opţiuni şi criterii. Poate cea mai eficientă unealtă pe care o poate folosi o terţă parte într-un asemenea efort este procedura medierii uni-text.

Prima abordare – negocierea principială – a fost deja discutată. Jujitsu pentru negociere şi procedura uni-text sunt explicate în acest capitol. Capitolul se finalizează cu un dialog bazat pe o negociere reală proprietar – chiriaş, care ilustrează în detaliu modul în care ai putea convinge o parte ostilă să intre în joc, folosind o combinaţie între negocierea principială şi jujitsu pentru negociere.

Jujitsu pentru negociere

În eventualitatea în care ceilalţi anunţă o poziţie fermă, ai putea fi tentat să o critici şi să o respingi. Dacă ei îţi critică propunerea, ai putea fi tentat să o aperi şi să te ancorezi în ea. Dacă te atacă, ai putea fi tentat să te aperi şi să contraataci. Pe scurt, dacă ei aplică prea multă presiune, vei avea tendinţa să reacţionezi.

Totuşi, dacă procedezi astfel, vei sfârşi în jocul negocierii poziţionale. Respingând poziţia lor nu vei face altceva decât să îi ancorezi în ea. Apărându-ţi propunerea, nu vei face altceva decât să te blochezi în poziţia *ta*. Iar a te apăra deviază negocierea într-o încleştare a personalităţilor. Te vei arunca într-un cerc vicios de atac şi apărare şi vei irosi mult timp şi energie împingând şi trăgând în zadar.

Dacă să reacţionezi nu funcţionează, atunci ce faci? Cum poţi împiedica ciclul acţiune şi reacţiune? *Nu reacţiona*. Când îşi afirmă poziţia, nu o respinge. Când îţi atacă ideile, nu le apăra. Când te atacă, nu ieşi la atac. Rupe cercul vicios prin refuzul de a reacţiona. În loc să procedezi astfel, evită-le atacul şi direcţionează-l împotriva problemei. Precum în artele marţiale, judo şi jujitsu, evită o înfruntare directă de forţe; foloseşte-ţi, în schimb, capacitatea de a te feri şi de a le pune puterea în slujba scopurilor tale. În loc să rezişti forţei lor, canalizeaz-o spre explorarea intereselor, inventarea opţiunilor aducătoare de beneficii reciproce şi identificarea standardelor obiective.

Cum funcţionează *jujitsu pentru negociere* în practică? Cum le eviţi atacul şi îl redirecţionezi spre problemă?

În mod tipic, „atacul" lor va consta în trei manevre: să îşi impună poziţia, să îţi atace ideile şi să te atace pe tine. Să vedem modul în care un negociator principial le poate aborda.

Nu le ataca poziţia, priveşte dincolo de ea.

Când cealaltă parte afirmă o anumită poziţie, nici nu o respinge, nici nu o ataca. Trateaz-o ca pe o opţiune posibilă. Identifică interesele din spatele ei, principiile pe care le reflectă şi gândeşte-te la metode de a o îmbunătăţi.

Să presupunem că reprezinţi un sindicat al profesorilor care fac grevă pentru a cere salarii mai mari şi pentru ca vechimea să reprezinte singurul criteriu de concediere. Consiliul şcolii a propus o creştere cu 2.000 de dolari plus rezervarea dreptului unilateral de a decide cine poate fi concediat. Explorează în adâncurile poziţiei lor pentru a descoperi interesele ascunse. „Care sunt procedurile bugetare necesare pentru a creşte grila de salarizare cu mai mult de 2.000 de dolari?" „De ce simţiţi nevoia de a deţine controlul total asupra disponibilizărilor?"

Pleacă de la presupunerea că fiecare poziţie pe care o adoptă este o încercare reală de a aborda preocupările fundamentale

ale fiecărei părţi; întreabă-i cum cred ei că abordează problema în cauză. Tratează poziţia lor ca pe o opţiune şi examinează obiectiv măsura în care satisface interesele fiecărei părţi sau în care poate fi îmbunătăţită în acest sens. „Cum vor putea menţine cei 2000 de dolari salariile şcolilor noastre la un nivel competitiv faţă de cele din alte zone şi cum vor asigura astfel elevilor profesori de înaltă calitate?“ „Cum aţi putea convinge profesorii că procedurile de evaluare pentru concedieri sunt corecte? Credem că voi personal veţi fi corecţi, dar ce se întâmplă dacă voi plecaţi? Cum putem lăsa siguranţa noastră şi bunăstarea familiilor noastre la latitudinea unei decizii cu potenţial arbitrar?“

Identifică şi discută principiile din spatele poziţiei celeilalte părţi. „Care este teoria care face o mărire de salariu de 2000 de dolari să fie corectă? Se bazează pe cât plătesc alte şcoli sau pe cât câştigă alţii cu calificări similare?“ „Credeţi că profesorii mai puţin experimentaţi din oraş ar trebui disponibilizaţi mai întâi sau cei mai experimentaţi – care, bineînţeles, au salarii mai mari?“

Pentru a le dirija atenţia spre îmbunătăţirea opţiunilor în cauză discută cu ei, ipotetic, ce s-ar întâmpla dacă una dintre poziţiile lor ar fi acceptată. În 1970, un avocat american a avut oportunitatea să îi ia un interviu Preşedintelui egiptean Nasser despre conflictul arabo-israelian. El l-a întrebat pe Nasser: „Ce vreţi să facă Golda Meir?“

Nasser i-a răspuns: „Să se retragă!“

„Să se retragă?“ a întrebat avocatul.

„Să părăsească fiecare centimetru de teritoriu arab!“

„Fără o înţelegere? Fără nimic din partea dumneavoastră?“ a întrebat americanul, nevenindu-i să creadă.

„Nimic. Este teritoriul nostru. Ar trebui să promită să se retragă,“ a răspuns Nasser.

Americanul a întrebat: „Ce i s-ar întâmpla Goldei Meir dacă mâine dimineaţă ar apărea la televiziunea şi la radioul israelian şi ar spune: «În numele poporului israelian, promit să ne retragem de pe fiecare centimetru de teritoriu ocupat în ’67: Sinaiul, Gaza, Cisiordania, Ierusalim, Înălţimile Golan. Şi vreau să ştiţi că nici un arab nu ne-a promis nimic în schimb.»“

Nasser a izbucnit într-un hohot de râs: „Vai, *ea* chiar ar avea probleme în ţara sa!“

Este posibil ca înţelegerea opţiunii nerealiste pe care o oferea Egiptul Israelului să fi contribuit la dorinţa lui Nasser, exprimată mai târziu în aceeaşi zi, de a accepta o încetare a focului în războiul de gherilă.

Nu îţi apăra ideile, acceptă critica şi sfaturile.

Mare parte din timpul unei negocieri este ocupat de critică. În loc să rezişti criticii formulate de cealaltă parte, solicit-o. În loc să îi ceri să accepte sau să refuze o idee, întreabă ce e în neregulă cu ea. „Pe care dintre preocupările voastre nu le ia în calcul această propunere salarială?“ Examinează judecăţile lor negative pentru a le descoperi interesele latente şi a-ţi îmbunătăţi ideile din punctul lor de vedere. Prelucrează-ţi ideile în lumina a ceea ce afli de la ei şi transformă astfel critica dintr-un obstacol în procesul de ajungere la o înţelegere în ingredientul esenţial al acestui proces. „Dacă te înţeleg bine, spui că nu îţi poţi permite să oferi celor 750 de profesori mai mult de 2000 de dolari drept creştere salarială. Şi dacă am accepta ca banii economisiţi prin angajarea a mai puţin de 750 de profesori cu normă întreagă să se redistribuie ca bonus lunar profesorilor care lucrează?“

O altă cale de a canaliza critica într-o direcţie constructivă este să inversezi rolurile şi să le ceri sfatul. Întreabă-i ce ar face dacă ar fi în locul tău. „Dacă slujbele voastre ar fi în derivă, ce aţi face? Membrii noştri se simt atât de nesiguri în legătură cu slujbele lor şi frustraţi de bugetele care tot intră la apă, încât vorbesc despre aducerea unui sindicat militant pentru a-i

reprezenta. Dacă ai conduce asociaţia aceasta, cum ai acţiona?“ Astfel, îi aduci în situaţia în care să se confrunte cu varianta problemei din punctul tău de vedere. Prin acest gest, ei ar putea inventa o soluţie care satisface îngrijorările tale. „O parte a problemei pare a fi faptul că profesorii simt că nu îi ascultă nimeni. Nu ar fi util să se organizeze şedinţe regulate la care profesorii să poată întâlni consiliul director al şcolii?“

Dă unui atac împotriva ta forma unui atac asupra problemei.

Când cealaltă parte te atacă personal – aşa cum se întâmplă frecvent – rezistă tentaţiei de a te apăra sau de a-i ataca la rândul tău. În schimb, stai cuminte şi permite-le să-şi exteriorizeze tensiunea. Ascultă-i, arată-le că înţelegi ce spun şi, când au terminat, prezintă atacul lor asupra ta ca pe un atac asupra problemei. „Când afirmi că o grevă înseamnă că nu ne pasă de copii, percep îngrijorările voastre legate de educaţia copiilor. Vreau să ştiţi că împărtăşim această grijă: sunt copiii noştri şi elevii noştri. Dorim ca greva să înceteze pentru a ne putea întoarce la procesul de educaţie. Ce putem face pentru a ajunge la o înţelegere cât mai repede posibil?“

Pune întrebări şi fă pauză.

Cei angajaţi în jujitsu pentru negociere folosesc două unelte cheie. Prima este să recurgă la întrebări în locul declaraţiilor. Declaraţiile generează rezistenţă, în timp ce întrebările generează răspunsuri. Întrebările îi permit celeilalte părţi să îşi exprime punctele de vedere, iar ţie să le înţelegi. Ele reprezintă provocări şi pot fi folosite pentru a conduce cealaltă parte la a confrunta problema. Întrebările nu le oferă nici o ţintă în care să poată lovi, nici o poziţie de atac. Întrebările nu critică, ele educă. „Crezi că ar fi mai bine ca profesorii să fie cooperanţi într-un proces în care simt că pot participa sau să reziste activ

unuia care le este impus şi care nu ia în calcul îngrijorările lor?“

Tăcerea este una dintre cele mai bune arme de care dispui. Foloseşte-o. Dacă au lansat o propunere mai puţin rezonabilă sau un atac pe care tu îl consideri nejustificat, cel mai bun lucru pe care poţi să îl faci este să aştepţi şi să nu spui o vorbă.

Dacă tu ai pus o întrebare sinceră la care ei au oferit un răspuns nemulţumitor, aşteaptă pur şi simplu. Oamenii sunt stânjeniţi de tăceri, mai ales dacă au îndoieli referitoare la calitatea a ceva ce au spus. De exemplu, dacă un reprezentant al profesorilor întreabă: „De ce nu ar trebui profesorii să aibă un cuvânt de spus în politica de disponibilizare?“, directorul consiliului director al şcolii ar putea rămâne fără cuvinte: „Disponibilizările sunt pur şi simplu o problemă administrativă... Ei bine, bineînţeles că profesorii sunt interesaţi de politicile de disponibilizare, dar nu au calificarea să ştie cine este un profesor bun... Ce vreau să spun este că...“

Tăcerea creează adesea impresia unui blocaj pe care cealaltă parte se va simţi nevoită să îl spargă răspunzându-ţi la întrebare sau venind cu o nouă sugestie. Când pui întrebări, fă pauză. Nu le arunca un colac de salvare punând întrebările una după alta sau continuând cu un comentariu de-al tău. Unele dintre cele mai reuşite negocieri se vor petrece dacă nu vorbeşti.

la în calcul procedura uni-text

Dacă eforturile tale de a schimba jocul din negociere poziţională în negociere principială au eşuat, probabil că vei chema în scenă o terţă parte. Problema cu care te confrunţi poate fi ilustrată printr-o istorioară simplă, a unei negocieri între un soţ şi o soţie care plănuiesc să construiască o casă.

Soţia vrea o casă cu două etaje, şemineu şi luminator. Soţul una modernă, în stil fermă, cu o cameră de odihnă şi un garaj cu mult spaţiu de depozitare. În desfăşurarea negocierii,

fiecare îl întreabă pe celălalt câteva lucruri, cum ar fi: „Cum vezi tu sufrageria?“ şi „Chiar insişti să facem aşa cum vrei tu?“ Prin asemenea întrebări, două planuri diferite se fixează din ce în ce mai mult. Fiecare îi cere arhitectului să întocmească o primă schiţă şi apoi planuri mai detaliate, adâncindu-se mai mult în respectivele poziţii. Ca răspuns la cererea soţiei de a fi mai flexibil, soţul este de acord să reducă lungimea garajului cu aproximativ o jumătate de metru. Ca răspuns la insistenţele lui ca şi ea să accepte concesii, soţia renunţă la veranda din spatele casei pe care, spune ea, şi-o dorise dintotdeauna, dar care nici măcar nu apăruse în planul ei. Fiecare aduce argumente în sprijinul unui plan şi împotriva celuilalt. În timpul acestui proces, se rănesc sentimente şi comunicarea devine dificilă. Nici una dintre părţi nu doreşte să facă o concesie, din moment ce va conduce, cel mai probabil, doar la solicitări pentru acceptarea altor concesii.

Acesta este un caz clasic de negociere poziţională. Dacă tu nu reuşeşti să modifici procesul într-unul prin care se va căuta o soluţie pe baza meritelor, este posibil ca un terţ să poată. Un mediator poate separa oamenii de problemă şi direcţiona discuţia spre interese şi opţiuni mult mai uşor decât unul dintre cei implicaţi direct. Mai departe, poate, adesea, sugera elemente imparţiale pentru rezolvarea divergenţelor. Un terţ poate, de asemenea, separa procesul de inventare de cel prin care se ia decizia, poate reduce numărul de hotărâri necesare pentru a se ajunge la un acord şi poate ajuta părţile să îşi dea seama ce vor obţine când iau decizia. Un proces menit să permită unei terţe părţi să realizeze toate acestea este cunoscut sub numele de *procedura uni-text.*

În negocierea dintre soţ şi soţie pentru planul casei este chemat un arhitect independent căruia îi sunt arătate cele mai recente planuri, indicând poziţiile actuale ale ambilor soţi. Nu toţi terţii se vor comporta înţelept. Un arhitect, de exemplu, poate cere părţilor clarificări ale poziţiei lor, poate să le sileasc

să facă un lung şir de concesii şi să le determine să fie chiar mai ataşate emoţional de soluţiile lor individuale. Dar un arhitect care foloseşte procedura uni-text s-ar comporta diferit. În loc să îi întrebe pe soţi despre poziţiile lor, le-ar pune întrebări despre interese: nu cât de mare să fie luminatorul pe care îl doreşte soţia, ci de ce şi-l doreşte. „Vă gândiţi la soarele de dimineaţă sau la cel de după-amiază? Este pentru a privi afară sau înăuntru?“ L-ar întreba pe soţ: „De ce vrei un garaj? Ce lucruri trebuie să depozitezi? La ce crezi că va folosi camera de relaxare? Să citeşti? Să te uiţi la televizor? Să inviţi prieteni? Când vei folosi camera de relaxare? În weekenduri? Seara? În timpul zilei?“ Şi aşa mai departe.

Arhitectul afirmă clar faptul că nu cere nici unuia dintre soţi să renunţe la poziţie. Explorează mai degrabă posibilitatea de a le putea face recomandări – dar chiar şi aceasta este nesigură. În acest stadiu, încearcă pur şi simplu să afle cât mai multe despre necesităţile şi interesele lor.

După aceea, arhitectul întocmeşte o listă de interese şi necesităţi ale celor doi soţi („soarele de dimineaţă, şemineu, loc confortabil pentru lectură, spaţiu pentru un magazin, spaţiu pentru depozitarea maşinii de zăpadă şi parcarea unei maşini de mărime medie,“ şi aşa mai departe). Îi cere fiecăruia dintre soţi să critice pe rând lista şi să sugereze îmbunătăţiri. Este greu să faci concesii, dar este uşor să critici.

Câteva zile mai târziu, arhitectul se întoarce cu un proiect pentru parter. „Eu unul nu sunt mulţumit de el, dar înainte de a lucra mai departe m-am gândit să obţin şi părerile voastre.“ Soţul ar putea spune: „Ce nu e bine? Ei bine, pentru început, baia este prea departe de dormitor. Nu văd destul spaţiu pentru cărţi. Şi unde vor dormi oaspeţii?“ Şi soţia este rugată să îşi exprime părerea în legătură cu prima schiţă.

La scurt timp după aceea, arhitectul se întoarce cu o a doua schiţă, cerând din nou părerea. „Am încercat să rezolv problema cu baia, cu cărţile şi, de asemenea, mi-a venit ideea de a

folosi camera de relaxare ca pe o cameră pentru oaspeţi. Ce părere aveţi despre asta?“ Pe măsură ce planul prinde contur, fiecare dintre soţi va tinde să menţioneze probleme primordiale pentru el, nu detalii triviale. Fără a accepta ceva, soţia, de exemplu, va dori să se asigure că arhitectul înţelege pe deplin nevoile ei majore. Ego-ul nici unuia, nici măcar al arhitectului, nu este ataşat de vreuna dintre schiţe. Inventarea celor mai bune posibilităţi de reconciliere a intereselor lor, în limita disponibilităţilor financiare, este separată de luarea deciziilor şi neamenințată de teama de a-şi asuma o decizie pripită. Soţul şi soţia nu trebuie să îşi abandoneze poziţiile, dar stau acum unul lângă celălalt, în sensul neliteral, criticând împreună planurile pe măsură ce acestea capătă formă şi ajutând arhitectul să pregătească o recomandare pe care să le-o prezinte mai târziu.

Urmează al treilea plan, al patrulea şi al cincilea. În cele din urmă, când simte că nu se mai poate aduce nici o altă îmbunătăţire, arhitectul spune: „Asta este tot ce am putut face. Am încercat să reconciliez cât mai bine interesele voastre diferite. Multe dintre probleme le-am rezolvat folosind soluţii arhitecturale şi inginereşti standard care alcătuiesc un precedent şi judecata mea de profesionist. Iată-l. Vă recomand să acceptaţi acest plan.“

Fiecare soţ are acum numai o decizie de luat: da sau nu. Ştiu exact ce vor primi în urma deciziei. Ambele părţi pot răspunde afirmativ. Procedura uni-text nu numai că îndepărtează jocul de negocierea poziţională, dar simplifică radical atât procesul inventării de opţiuni, cât şi cel al deciziei comune asupra uneia dintre ele.

În alte negocieri, cine ar putea juca rolul arhitectului? Ai putea invita o terţă parte pentru a media conflictul. În negocieri care implică mai mult de două părţi, un terţ poate fi un participant ale cărui interese în problema în cauză ţin mai mult de aplicarea unei înţelegeri decât de influenţarea unor anumiţi termeni.

În multe negocieri, acel cineva poţi fi chiar tu. De exemplu, poţi fi reprezentantul de vânzări pentru o fabrică de materiale plastice, care negociază o comandă mare cu un producător de sticle din plastic. Clientul poate dori un anume tip de material plastic, dar fabrica pe care o reprezinţi nu doreşte să achiziţioneze echipamentele necesare pentru comandă. Datoria ta depinde mai mult de ajungerea la un acord între client şi oamenii tăi de la producţie decât asupra termenilor aferenţi. Sau poţi fi un asistent legislativ pentru un senator, care este preocupat mai degrabă de legiferarea acordării unor sporuri bugetare decât de valoarea acestora. Sau poţi fi chiar un manager care încearcă să ia o decizie într-o problemă în care fiecare dintre doi subordonaţi susţine un alt curs de acţiune; tu ţii mai mult la a lua o decizie care să le convină amândurora decât la alternativa care va fi aleasă. În fiecare dintre aceste cazuri, deşi eşti un participant activ, poate fi în interesul tău să te comporţi aşa cum ar face-o un mediator şi să foloseşti procedura uni-text. Mediază propria dispută.

Poate cea mai celebră utilizare a procedurii uni-text a avut loc în septembrie 1978 la Camp David, când a fost folosită de Statele Unite în medierea între Egipt şi Israel. Statele Unite a ascultat ambele părţi, a pregătit un proiect de care nici una dintre părţile implicate nu era ataşată, a solicitat critici şi a îmbunătăţit schiţa de nenumărate ori, până când mediatorii au simţit că nu mai au ce modifica. După treisprezece zile şi vreo douăzeci şi trei de proiecte de acord, Statele Unite avea un text pe care îl putea recomanda. Când preşedintele Carter l-a prezentat, Israelul şi Egiptul l-au acceptat. Drept tehnică mecanică pentru limitarea numărului de decizii, reducerea nesiguranţei fiecăreia dintre ele şi împiedicarea posibilităţii ca părţile să se blocheze total în poziţiile lor, a funcţionat extrem de bine.

Procedura uni-text este utilă pentru negocierile între două părţi care implică un mediator. Este aproape esenţială pentru

negocierile multilaterale, de anvergură. O sută cincizeci de naţiuni, de exemplu, nu pot discuta constructiv despre o sută cincizeci de propuneri diferite. Nici nu pot face concesii care să depindă de concesiile reciproce făcute de toţi. Au nevoie de o metodă de a simplifica procesul de luare a unei decizii. Procedura uni-text serveşte scopului.

Nu trebuie să obţii consimţământul cuiva pentru a începe să foloseşti procedura uni-text. Pur şi simplu pregăteşte un proiect sau cere păreri. Poţi schimba cursul jocului pur şi simplu prin a începe să îl joci tu pe cel nou. Deşi cealaltă tabără nu doreşte să îţi vorbească direct (sau invers), un terţ poate alcătui un plan.

Cum îi faci să intre în joc:

Cazul lui Jones Realty şi Frank Turnbull

Următorul exemplu provine din viaţa reală şi ilustrează o negociere între un proprietar şi un chiriaş; te va ajuta să îţi faci o idee despre cum ai putea negocia un contract cu un partener care nu este dornic să se angajeze într-o negociere principială. Vei afla ce înseamnă să schimbi jocul prin a demara unul nou.

Cazul pe scurt.

Frank Turnbull a închiriat un apartament în martie, de la Jones Realty, cu 600 de dolari pe lună. În iulie, când el şi colegul lui de cameră, Paul, au vrut să se mute, Turnbull a aflat că preţul apartamentului era reglementat şi că avea o chirie impusă. Chiria maximă legală era de 466 de dolari pe lună – cu 134 de dolari mai puţin decât plătise el.

Supărat, Turnbull a chemat-o de doamna Jones de la Jones Realty pentru a discuta problema. La început, doamna Jones a fost nereceptivă şi ostilă. Susţinea că avea dreptate şi l-a acuzat pe Turnbull de nerecunoştinţă şi şantaj. Cu toate acestea, după mai multe sesiuni de negociere, doamna Jones a fost de acord să le returneze lui Turnbull şi colegului acestuia de cameră restul de bani. Tonul ei, în cele din urmă, a devenit mai prietenos şi mai înţelegător.

Pe parcursul discuţiilor, Turnbull a folosit metoda negocierii principiale. În continuare este prezentată o selecţie din schimburile de replici ce au avut loc în timpul negocierii. Fiecare schimb este anticipat de o frază standard pe care un negociator principial ar putea-o folosi în situaţii asemănătoare. După fiecare schimb, se regăseşte o analiză a teoriei care stă în spatele acelei fraze şi a impactului său.

„Te rog, corectează-mă dacă greşesc"

Turnbull: Doamnă Jones, tocmai am aflat – vă rog să mă corectaţi dacă greşesc – că apartamentul nostru are o chirie impusă. Ni s-a spus că chiria maximă legală este de 466 de dolari pe lună. Am fost informaţi greşit?

Analiză.

Esenţa negocierii principiale constă în a rămâne deschis la a te lăsa convins de fapte şi principii obiective. Sugerând faptul că perspectiva sa asupra faptelor obiective ar putea fi distorsionată şi cerându-i doamnei Jones să îl corecteze, Turnbull a stabilit un dialog bazat pe raţiune. El a invitat-o pe ea să contribuie fie prin a fi de acord cu faptele aşa cum sunt ele prezentate, fie prin a le corecta. Această abordare îi transformă pe cei doi în parteneri care încearcă să stabilească adevărul situaţiei. Confruntarea este dezamorsată. Dacă Turnbull ar susţine pur şi simplu că el deţine adevărul, doamna Jones s-ar simţi ameninţată şi ar deveni defensivă. Ar putea chiar nega faptele. Negocierea nu ar debuta constructiv.

Dacă Turnbull s-ar înşela cu adevărat, solicitând rectificări înainte de a lua poziţie, le va putea accepta mai uşor. A-i spune doamnei Jones că acestea sunt faptele, pentru a afla mai târziu că se înşală, i-ar afecta imaginea. Mai rău chiar, ea s-ar îndoi atunci din ce în ce mai mult de tot ceea ce ar mai spune el în continuare, îngreunând procesul de negociere.

A te arăta deschis la corijare şi convingere este un pilon al strategiei din negocierea principială. Poţi convinge cealaltă parte să fie deschisă la principii şi fapte obiective pe care le sugerezi numai dacă te arăţi tu însuţi deschis la cele pe care ea le sugerează.

„Apreciem ce aţi făcut pentru noi"

Turnbull: Paul şi cu mine înţelegem că ne-aţi făcut un serviciu prin închirierea acestui apartament. Aţi fost foarte amabilă să cheltuiţi timp şi efort şi noi apreciem asta.

Analiză. A acorda sprijinul personal celui aflat de cealaltă parte este crucial în procesul de separare a oamenilor de problemă – separarea aspectelor legate de relaţie de meritele referitoare la substanţa negocierii. Exprimându-şi aprecierea pentru eforturile doamnei Jones, Turnbull concluzionează: „Nu avem nimic împotriva ta personal. Credem că eşti o persoană generoasă." El se plasează pe sine la celălalt capăt. Înlătură orice ameninţare pe care ea ar putea-o percepe asupra propriei imagini.

Acordă apreciere şi sprijin, mai mult, sugerează că acea persoană va continua să le merite. Doamna Jones este acum implicată emoţional prin faptul că Turnbull a emis aprecieri la adresa ei. Are ceva de pierdut şi este posibil să adopte o atitudine mai conciliantă.

„Preocuparea noastră este corectitudinea"

Turnbull: Vrem să ştim că nu am plătit mai mult decât ar fi trebuit. Când vom fi convinşi că şi chiria plătită este pe măsura timpului petrecut în apartament, vom încheia discuţiile şi vom pleca.

Analiză. Turnbull abordează o poziţie fundamentată pe principiu şi îşi anunţă intenţia de a nu renunţa la ea; trebuie convins pe baza principiului. În acelaşi timp, îi dă de înţeles doamnei Jones că este deschis convingerii prin prisma acestui principiu. Astfel, ea nu va avea altă opţiune pentru a-şi atinge interesele decât să fie pe aceeaşi lungime de undă cu el.

Turnbull nu abordează o poziţie inflexibilă bazată de principii şi susţinută de toată puterea pe care o posedă. Nu numai că scopurile lui sunt principiale, dar şi mijloacele pe care le are în vedere. Scopurile sale, pretinde el, reprezintă un echilibru corect între chiria plătită şi timpul petrecut acolo. Dacă va fi convins că suma plătită este îndreptăţită pentru timpul petrecut, se va muta. În cazul în care chiria plătită este prea mare, atunci este corect ca el să rămână în apartament până când chiria şi timpul petrecut ajung în echilibru.

„Ne-ar plăcea să rezolvăm această problemă pe baza unor standarde independente, nu din perspectiva *care pe care*"

Doamna Jones: Este ciudat că ai menţionat corectitudinea, pentru că, de fapt, spui că tu şi Paul vreţi bani şi că veţi profita de a rămâne în apartament, pentru a scoate cât mai mulţi de la noi. Asta chiar mă enervează. Dacă ar fi fost după mine, tu şi Paul aţi fi plecat din apartament astăzi.

Turnbull (controlându-şi cu greu mânia): Cred că nu mă fac destul de bine înţeles. Desigur că ar fi plăcut ca Paul şi eu să primim nişte bani.

Bineînțeles că am putea sta aici, în apartament, până ne-ați evacua. Dar nu asta este ideea, doamnă Jones.

Pentru noi este mai important să simțim că am fost tratați corect şi nu să ciupim câțiva dolari de ici de colo. Nimănui nu-i place să se simtă înşelat. Şi dacă am transforma asta într-o problemă legată de cine are puterea şi am refuza să ne mutăm, va trebui să mergem la tribunal, să pierdem mult timp şi mulți bani şi să sfârşim cu o durere insuportabilă de cap. Şi voi ați resimți aceeaşi durere. Cine doreşte asta?

Nu, doamnă Jones, dorim să ne ocupăm de această problemă în mod corect, pe baza unor standarde independente, şi nu să ne gândim că e vorba de care pe care.

Analiză. Doamna Jones contestă ideea negocierii pe baza principiilor, numind-o păcăleală. Este o problemă de voinţă şi voinţa ei este de a-i da pe Turnbull şi pe colegul lui afară, în aceeaşi zi.

Aici Turnbull mai că îşi pierde stăpânirea de sine şi – o dată cu ea – controlul asupra negocierii. Simte nevoia să contraatace: „Mi-ar plăcea să vă văd cum încercaţi să ne aruncaţi afară. Vă vom da în judecată. Vă veţi pierde licenţa." Negocierile s-ar întrerupe atunci şi Turnbull ar pierde mult timp, efort şi linişte sufletească. Dar, în loc să reacţioneze, Turnbull îşi păstrează cumpătul şi readuce negocierea la merite. Acesta este un bun exemplu de jujitsu în negociere. El se opune atacului doamnei Jones asumându-şi responsabilitatea pentru percepţiile greşite ale acesteia şi încearcă să o convingă de faptul că şi ea deţine un interes sincer pentru principiu. Nu ascunde nici interesele lui personale sau ascendentul asupra ei; din contră, le face pe amândouă explicite. O dată recunoscute, le poate separa pe amândouă de merite şi vor înceta a mai fi un obstacol.

Turnbull încearcă, de asemenea, să dea jocului negocierii principiale greutate transmiţându-i doamnei Jones că acesta

este codul lui de bază – felul în care joacă el, mereu. Atribuie aceasta nu unor motive nobile – care par mereu suspecte – ci exclusiv intereselor personale.

„Încrederea este un alt aspect"

Doamna Jones: Nu aveți încredere în mine? După tot ce am făcut pentru voi?

Turnbull: Doamnă Jones, apreciem tot ce ați făcut pentru noi. Dar nu despre încredere discutăm acum. Principiul este problema: Am plătit mai mult decât ar fi trebuit să plătim? Ce considerații credeți că ar trebui să luăm în calcul când decidem asta?

Analiză. Doamna Jones încearcă să îl înghesuie pe Turnbull într-un colţ. Fie acceptă şi se arată neîncrezător sau pare încrezător şi cedează. Dar Turnbull iese din colţ şi îşi exprimă încă o dată aprecierea, definind problema încrederii ca irelevantă. Turnbull îşi reafirmă brusc aprecierea pentru doamna Jones, rămânând în acelaşi timp ferm pe principiu. Mai mult, Turnbull nu doar că respinge problema încrederii, dar direcţionează din nou, în mod activ, discuţia, la principiu, cerându-i doamnei Jones să exprime consideraţiile pe care ea le crede relevante.

Turnbull nu renunţă la principiul lui, fără a da vina pe doamna Jones. El nu o acuză de lipsă de onestitate. Nu întreabă: „Ai profitat de pe urma noastră?", dar o interoghează impersonal: „Am plătit mai mult decât ar fi trebuit?" Chiar dacă nu are încredere în ea, ar fi o strategie firavă să i-o spună direct. Ea ar putea deveni defensivă şi furioasă, s-ar putea retrage într-o poziţie rigidă sau întrerupe pur şi simplu negocierea.

Este util să ai o serie de expresii standard de tipul: „Nu e o chestiune de încredere" pentru a evita stratageme precum solicitarea doamnei Jones referitoare la încredere.

„V-aş putea pune câteva întrebări pentru a verifica dacă am informaţii corecte?“

Turnbull: Aş putea să vă pun câteva întrebări pentru a verifica dacă informaţiile pe care le-am primit sunt corecte?

Intră acest apartament sub incidenţa reglementărilor legale privind chiria?

Este chiria maximă legală 466 de dolari?

Paul m-a întrebat dacă asta ne face complici la o încălcare a legii.

L-a informat cineva pe Paul, în momentul în care a semnat contractul de închiriere, că apartamentul are chirie impusă şi că maximul admis era cu 134 de dolari mai mic decât chiria pe care a acceptat-o?

Analiză. Formularea descriptivă a faptelor poate fi ameninţătoare. Ori de câte ori poţi, pune o întrebare.

Turnbull ar fi putut afirma: „Chiria legală este 466 de dolari. Ai încălcat legea. Mai rău, ne-ai implicat într-o infracţiune fără ştirea noastră.“ Doamna Jones ar fi reacţionat probabil foarte violent la aceste afirmaţii, respingându-le drept atacuri verbale menite să atragă putere.

Formularea fiecărei informaţii ca întrebare îi permite doamnei Jones să participe, să asculte informaţiile, să le evalueze şi fie să le accepte, fie să le corecteze. Turnbull îi comunică aceeaşi informaţie, dar într-o manieră mai puţin ameninţătoare. El reduce şi mai mult ameninţarea, corelând o întrebare cu Paul, colegul său absent.

Ca urmare, Turnbull o îndeamnă pe doamna Jones să contribuie la identificarea unor fapte acceptate de ambele părţi pe fundamentul cărora poate fi construită o soluţie principială.

„Care este principiul din spatele acţiunilor dumneavoastră?“

Turnbull: Nu îmi este foarte clar de ce ne-aţi cerut 600 de dolari pe lună. Care au fost motivele pentru a cere atât de mult?

Analiză. Un negociator principial nici nu acceptă, nici nu respinge poziţia celeilalte părţi. Pentru a menţine dialogul concentrat asupra meritelor, Turnbull îi cere doamnei Jones să îi vorbească despre motivele poziţiei sale. El nu cere să-i spună dacă au existat sau nu motive. El presupune că sunt motive întemeiate. Această presupunere flatantă determină cealaltă parte să caute motive chiar dacă nu există nici unul, menţinând negocierea pe baze principiale.

„Să văd dacă înţeleg ce spuneţi“

Turnbull: Daţi-mi voie să văd dacă înţeleg ce spuneţi, doamnă Jones. Dacă v-am înţeles corect, consideraţi că suma pe care am plătit-o este corectă pentru că aţi efectuat multe reparaţii şi îmbunătăţiri apartamentului de la ultima evaluare a autorităţilor. Nu a meritat, din punctul dumneavoastră de vedere, să cereţi comisiei care se ocupă de aceasta să crească chiria pentru acele luni în care ne-aţi închiriat apartamentul.

De fapt, l-aţi închiriat numai ca o favoare pentru Paul. Şi acum sunteţi îngrijorată că putem profita nedrept şi că încercăm să vă luăm bani drept compensaţie că ne mutăm. Am omis sau am înţeles greşit ceva?

Analiză. Negocierea principială necesită o bună comunicare. Înainte de a răspunde argumentelor doamnei Jones, Turnbull reformulează, în termeni pozitivi, ce a auzit de la ea, pentru a se asigura că a înţeles-o cu adevărat.

O dată ce ea se simte înţeleasă, se poate calma şi poate discuta problema în mod constructiv. Nu îi poate respinge argumentele motivând că ei nu iau în calcul ce ştie ea. Probabil că va asculta

şi va fi mai receptivă. În încercarea de a rezuma punctul ei de vedere, Turnbull stabileşte un joc cooperant în care amândoi se asigură că el înţelege realitatea faptelor.

„Permiteţi-mi să revin"

Turnbull: Acum că mă gândesc mai bine şi înţeleg punctul dumneavoastră de vedere, daţi-mi voie să vorbesc cu colegul meu de cameră şi să îi explic şi lui. Pot să revin mâine?

Analiză. Un bun negociator ia rareori decizii importante pe loc. Presiunea psihologică de a fi amabil şi de a ceda este prea mare. Un interval de timp şi distanţa te pot ajuta să separi oamenii de problemă.

Un bun negociator se aşază la masă cu un motiv credibil în buzunar pentru a pleca când doreşte. Un asemenea motiv nu trebuie să indice pasivitatea sau incapacitatea de a lua o decizie. Aici, Turnbull vorbeşte ca şi când ştie exact ce face şi stabileşte să reia negocierea la un anumit moment. El demonstrează nu numai hotărâre, dar şi control asupra cursului negocierii.

O dată plecat de la masa negocierilor, Turnbull poate să verifice sursele de informaţie şi să îşi consulte „anturajul", pe Paul. Se poate gândi la decizie şi se poate asigura că nu şi-a pierdut perspectiva.

Prea mult timp petrecut la masa negocierii poate extenua angajamentul de a respecta negocierea principială. Întorcându-se la masă cu o determinare reînnoită, Turnbull poate fi blând cu persoana fără a fi blând cu problema.

„Daţi-mi voie să vă arăt unde întâmpin greutăţi în a urmări raţionamentul dumneavoastră"

Turnbull: Daţi-mi voie să vă arăt unde întâmpin greutăţi atunci când urmăresc raţionamentul dumneavoastră referitor la cei 134 de dolari

încasaţi în plus pe lună. Un motiv au fost reparaţiile şi îmbunătăţirile aduse apartamentului. Comisarul pentru controlul chiriei a spus că 15.000 de dolari investiţi în îmbunătăţiri ar putea justifica o creştere de 134 de dolari pe lună. Câţi bani au fost cheltuiţi pentru îmbunătăţiri?

Trebuie să recunosc faptul că nici eu nici Paul nu credem că îmbunătăţirile făcute ar fi în valoare de 15.000 de dolari. Gaura în linoleum pe care aţi promis să o lipiţi nu a fost niciodată reparată; nici gaura din podeaua din sufragerie. Toaleta s-a stricat în mod repetat. Acestea sunt numai câteva dintre defecţiunile pe care le-am descoperit.

Analiză. În negocierea principială, trebuie să vă prezentaţi toate motivele înainte de a oferi o propunere. Dacă principiile vin ulterior, nu apar drept criteriile obiective pe care orice propunere ar trebui să le satisfacă, ci simple justificări pentru o poziţie arbitrară.

Pentru ca Turnbull să îşi explice motivele, îşi arată mai întâi deschiderea spre comunicare şi conştientizarea faptului că trebuie să o convingă pe doamna Jones. Dacă şi-ar fi anunţat propunerea de la început, probabil că doamna Jones nu s-ar fi obosit să asculte motivele care urmau. Mintea ei ar fi fost altundeva, gândindu-se la ce obiecţii şi contrapropuneri să aducă.

„O soluţie corectă ar putea fi..."

Turnbull: Date fiind toate consideraţiile pe care le-am discutat, o soluţie corectă ar fi să ni se returneze suma de bani plătită în plus faţă de limita legală. Asta pare corect pentru dumneavoastră?

Analiză. Turnbull prezintă o propunere nu ca fiind *a lui*, ci ca pe o opţiune corectă, asupra căreia merită să mediteze amândoi. El nu pretinde că este singura soluţie corectă, ci *o* soluţie corectă. Se exprimă foarte clar fără a se adânci într-o poziţie sau a stârni respingerea.

„Dacă suntem de acord... Dacă nu suntem de acord..."

Turnbull: Dacă am putea ajunge la o înţelegere acum, Paul şi cu mine ne-am muta imediat. Dacă nu putem ajunge la o înţelegere, comisarul de la comisia pentru reglementarea chiriei sugerează să rămânem în apartament şi să nu plătim chirie, sau să vă acţionăm în judecată pentru restul de bani, daune şi taxe legale. Paul şi cu mine suntem extrem de reticenţi în a aborda oricare dintre aceste căi. Suntem siguri că putem încheia această dispută corect spre satisfacţia ambelor părţi.

Analiză. Turnbull încearcă să uşureze sarcina doamnei Jones de a răspunde afirmativ propunerii sale. Aşa că începe prin a clarifica faptul că, pentru ca problema să dispară, este nevoie doar de acceptul doamnei Jones.

Cea mai semnificativă parte a mesajului ce va fi comunicat este alternativa pentru situaţia în care nu se ajunge la nici o înţelegere. Cum poate Turnbull să transmită celeilalte părţi acest lucru – pe care el doreşte ca ea să îl ia în considerare în decizia sa – fără a tulbura negocierile? Turnbull îşi fundamentează alternativa pe principii obiective, atribuind-o unei autorităţi legale – comisarul. Personal, se distanţează de sugestie. Nici nu ameninţă că va acţiona. În schimb, prezintă această situaţie ca pe o posibilitate şi îşi accentuează reticenţa de a comite un gest radical. În cele din urmă, conchide prin afirmarea încrederii că se va ajunge la o înţelegere reciproc avantajoasă.

Alternativa ideală a lui Turnbull – alternativa ideală la o un acord negociat – nu este, probabil, nici să stea în apartament, nici să se ajungă la un proces. El şi Paul au închiriat deja un alt apartament şi ar prefera să se mute acum. Un proces ar fi dificil, dat fiind programul lor încărcat, şi, chiar dacă ar câştiga, probabil că nu ar primi niciodată banii. Alternativa

ideală a lui Turnbull este să se mute pur şi simplu şi să înceteze să se mai preocupe de faptul că au plătit 670 de dolari în plus. Din moment ce alternativa sa ideală este mai puţin atractivă decât crede doamna Jones, Turnbull nu o dezvăluie.

„Am fi fericiţi să vedem dacă putem pleca atunci când este mai convenabil pentru dumneavoastră"

Doamna Jones: Când plănuiţi să vă mutaţi?

Turnbull: Atâta vreme cât vom cădea de acord asupra chiriei adecvate pentru perioada cât am stat în apartament, am fi fericiţi să vedem dacă putem să plecăm când este cel mai convenabil pentru dumneavoastră. Când aţi prefera?

Analiză. Simţind posibilitatea unui câştig comun, Turnbull îşi manifestă bunăvoinţa de a întâmpina şi interesele doamnei Jones. După cum se vede, Turnbull şi doamna Jones au interesul comun ca mutarea să aibă loc cât mai repede posibil.

Integrarea intereselor ei în înţelegere nu numai că îi conferă acesteia o miză în joc, dar îi permite doamnei Jones să iasă basma curată. Pe de o parte, a fi de acord cu o soluţie corectă o poate face să se simtă uşurată, deşi presupune costuri financiare. Pe de alta, poate spune că a scos chiriaşii din apartament foarte repede.

„A fost o plăcere să discutăm"

Turnbull: Paul şi cu mine apreciem, doamnă Jones, tot ce aţi făcut pentru noi şi eu sunt fericit că am ajuns să lămurim această problemă corect şi pe cale amiabilă.

Doamna Jones: Mulţumesc, domnule Turnbull. Să aveţi o vară frumoasă.

Analiză. Turnbull sfârşeşte negocierea cu o notă de final reconciliatoare faţă de doamna Jones. Pentru că ei au clarificat cu succes problema, fără a-şi afecta relaţia, nici una dintre părţi nu se simte înşelată sau furioasă şi probabil că nici una nu va încerca să saboteze sau să ignore înţelegerea. O relaţie funcţională este menţinută pentru viitor.

Fie că folosiţi negocierea principială şi jujitsu pentru negociere, aşa cum a făcut Frank Turnbull, sau că folosiţi o terţă parte care aplică procedura uni-text, concluzia rămâne aceeaşi: de obicei, *poţi* determina cealaltă parte să joace jocul negocierii principiale alături de tine, chiar dacă la început pare refractară.

Capitolul

8

Dacă folosesc trucuri josnice?

(Îmblânzirea negociatorului dur)

Negocierea principială este extraordinară, dar ce se întâmplă în cazul în care celălalt negociator te minte sau încearcă să îţi distrugă echilibrul? Sau dacă el îşi sporeşte cererile, tocmai când tu eşti pe punctul de a cădea la o înţelegere?

Există multe tactici şi trucuri pe care oamenii le pot folosi pentru a încerca să profite de tine. Toată lumea cunoaşte câteva. Ele variază de la minciuni şi abuz psihologic la diverse forme de tactici de presiune. Ele pot fi ilegale, imorale sau pur şi simplu neplăcute. Scopul lor este să îl ajute pe cel care le foloseşte să „câştige" ceva pentru sine într-o încleştare fără principii între voinţe. Asemenea tactici pot fi considerate negociere necinstită.

Dacă recunosc că o tactică de negociere necinstită este folosită împotriva lor, majoritatea oamenilor răspund pe două căi. Prima reacţie standard este să o înfrunte. Este neplăcut să zgâlţâi barca. Poţi acorda celeilalte tabere prezumţia de nevinovăţie sau poţi să te enervezi şi să îţi juri în barbă să nu mai ai de-a face niciodată cu ea. Pentru moment, speri că lucrurile

vor decurge avantajos şi taci. Majoritatea oamenilor reacţionează astfel. Speră că, dacă vor ceda de data asta, cealaltă parte se va simţi împăcată şi nu va cere mai mult. Uneori funcţionează, de multe ori eşuează. Astfel a reacţionat Neville Chamberlain, primul ministru britanic, în 1938, la tacticile de negociere ale lui Hitler. După ce Chamberlain a crezut că a obţinut o înţelegere, Hitler şi-a sporit pretenţiile. La München, sperând să evite războiul, Chamberlain a acceptat. Un an mai târziu a izbucnit Al Doilea Război Mondial.

A doua reacţie des întâlnită este să răspunzi cu aceeaşi monedă. Dacă ei încep scandalos de sus, tu începi extraordinar de jos. Dacă ei sunt falşi, şi tu la fel. Dacă lansează ameninţări, şi tu lansezi contraameninţări. Dacă se blochează în poziţia lor, tu te ancorezi chiar mai bine în a ta. În cele din urmă, nici una dintre părţi nu cedează şi, adesea, negocierea ia sfârşit brusc.

Asemenea tactici necinstite sunt nelegitime pentru că nu trec testul reciprocităţii. Sunt astfel create pentru a fi folosite numai de către una dintre părţi; se presupune că cealaltă parte nu ştie tacticile sau că le va tolera cu bună ştiinţă. Mai devreme, am argumentat că o atitudine eficientă împotriva unei propuneri legate de substanţă a uneia dintre părţi este examinarea legitimităţii principiului pe care propunerea îl reflectă. Negocierea necinstită reprezintă propuneri ale unei părţi privind *procedura* de negociere, jocul negocierii în care părţile se vor implica. Pentru a o contracara, trebuie să te angajezi în negociere principială despre procesul de negociere.

Cum negociezi regulile jocului?

Negocierea regulilor jocului când cealaltă parte pare să folosească o tactică necinstită este structurată în trei paşi: recunoaşte tactica, adu în discuţie subiectul, în mod explicit, şi contestă legitimitatea şi acceptabilitatea tacticii – negociază asupra ei.

Trebuie să ştii ce se întâmplă pentru a fi capabil să faci ceva în privinţa asta. Învaţă să observi acele subterfugii care indică înşelătoria, cele create pentru a te face să te simţi stânjenit şi cele care ancorează cealaltă parte în propria poziţie. Adesea, doar recunoaşterea unei tactici o va neutraliza. Înţelegând, de exemplu, că partea cealaltă te atacă pe tine ca persoană pentru a încerca să îţi dea peste cap judecata poate să pună beţe în roate acestui efort.

După ce ai recunoscut tactica, discut-o cu cealaltă parte. „Spune, Joe, poate că mă înşel, dar am senzaţia că tu şi Ted vă jucaţi de-a băiatul bun/băiatul rău. Dacă aveţi nevoie de un interval de timp pentru a vă pune la punct diferenţele apărute între voi, cereţi, pur şi simplu." Analizarea tacticii nu numai că o face mai puţin eficientă, dar poate cauza celeilalte părţi griji legate de o eventuală reţinere totală pe care tu ai putea-o manifesta. A formula doar o întrebare legată de tactică poate fi suficient pentru a pune capăt folosirii acesteia.

Cel mai important scop pentru care merită să aduci tactica în discuţie în mod explicit este să îţi creezi oportunitatea să negociezi regulile jocului. Acesta este al treilea pas. Această negociere se concentrează pe procedură şi nu pe substanţă, dar scopul rămâne acela de a obţine un acord înţelept (de această dată referitor la procedură), într-un mod eficient şi amiabil. Nu e nici o surpriză faptul că metoda rămâne aceeaşi.

Separă oamenii de problemă.

Nu ataca oamenii ca indivizi pentru că folosesc o tactică pe care tu o consideri nelegitimă. Dacă devin defensivi, le poate fi mai dificil să renunţe la tactică şi vor găzdui în inimă o sămânţă de furie, care va rodi şi se va manifesta în legătură cu viitoare aspecte. Contestă tactica, nu integritatea personală.

În loc să spui: „M-aţi aşezat intenţionat aici, cu faţa la soare," atacă problema: „Faptul că lumina îmi intră drept în ochi mă deranjează. Dacă nu rezolvăm problema asta, s-ar putea să fie nevoie să plec mai devreme, ca să mă odihnesc. Să revizuim programul?" Va fi mai uşor să restructurezi procesul de negociere decât să îi schimbi pe cei cu care ai de-a face. Nu renunţa la negociere sub imboldul de a le da o lecţie.

Concentrează-te asupra intereselor, nu asupra poziţiilor.

„De ce te implici într-o poziţionare extremă? Încerci să te protejezi de critică? Sau de schimbarea poziţiei? Este în interesul nostru să folosim amândoi această tactică?"

Inventează opţiuni pentru beneficii reciproce.

Sugerează jocuri alternative. „Cum rămâne cu promisiunea de a nu face nici o declaraţie presei până nu vom fi ajuns la o înţelegere sau la încheierea dezbaterilor?"

Insistă asupra folosirii criteriilor obiective.

Mai presus de orice, fii dur în ceea ce priveşte principiile. „Există o explicaţie pentru faptul că m-aţi aşezat pe mine pe scaunul mai mic, cu spatele înspre uşa deschisă?" Încearcă principiul reciprocităţii asupra lor. „Să presupun că vei sta tu pe acest scaun mâine dimineaţă?" Defineşte principiul din spatele fiecărei tactici drept o „regulă" pentru joc. „Să vărsăm cafea unul pe altul, cu rândul, în fiecare zi?"

Ca ultimă soluţie, recurge la alternativa ta ideală pentru o înţelegere negociată şi pleacă. „Mi se pare că nu eşti interesat să negociem într-o manieră despre care amândoi considerăm că ar putea produce rezultate. Iată numărul meu de telefon. Dacă mă înşel, sunt pregătit oricând eşti şi tu. Până atunci, ne vom gândi la o acţionare în judecată." Dacă plecarea ta este justificată de motive clare, legitime, ca şi cum te-ar fi păcălit, în mod deliberat, în legătură cu faptele sau cu statutul lor de autoritate, şi dacă sunt interesaţi cu adevărat de ajungerea la un acord, este posibil să te cheme înapoi la masa negocierilor.

Unele tactici necinstite vestite

Tacticile necinstite pot fi împărţite în trei categorii: mistificare deliberată, război psihologic şi tactici poziţionale de presiune. Trebuie să fii pregătit să te descurci cu oricare dintre ele. În continuare găseşti un număr de exemple din fiecare categorie; pe rând, vom arăta cum negocierea principială poate fi aplicată pentru a le contracara.

Mistificarea deliberată

Poate cea mai cunoscută formă de truc murdar este prezentarea distorsionată a faptelor, autorităţii sau intenţiilor.

Mistificare a faptelor

Cea mai veche formă de şmecherie este efectuarea, cu bună ştiinţă, a unei descrieri false: „Această maşină are la bord numai 8.000 de km şi a fost condusă de o bătrânică din Pasadena, care nu a mers niciodată cu peste 50 de km pe oră." Pericolul de a te lăsa păcălit de afirmaţii false este mare. Ce poţi face?

Separă oamenii de problemă. Nu avea încredere în nimeni, decât dacă nu există un motiv foarte serios. Asta nu înseamnă că îi spui cuiva că e un mincinos; înseamnă mai degrabă să faci negocierea să înainteze fără să depindă de încredere. Nu permite nimănui să trateze îndoielile tale ca pe un atac personal. Nici un vânzător nu îţi va încredinţa un ceas sau o maşină doar pentru

că l-ai asigurat că ai bani în bancă. Poţi proceda cu declaraţiile celeilalte părţi exact ca şi vânzătorul care îţi cere banii înainte („pentru că sunt pe lume mulţi indivizi în care nu poţi avea încredere"). Fă-ţi un obicei din a verifica realitatea declaraţiilor, pentru a reduce posibilitatea de a fi considerat o ţintă sigură şi riscul de a fi înşelat.

Autoritate ambiguă

Oamenii aflaţi de cealaltă parte te pot lăsa să crezi că, asemenea ţie, au autoritate deplină să ia decizii, când de fapt nu au. După ce au exercitat presiuni mari asupra ta, iar tu ai făcut eforturi să construieşti ceea ce credeai că este o înţelegere fermă, anunţă că trebuie să o supună aprobării altcuiva. Această tehnică este menită să le ofere dreptul la „o a doua muşcătură din măr."

Aceasta este o situaţie urâtă. Dacă numai *tu* ai autoritatea de a negocia, înseamnă că numai tu o vei face.

Nu pleca de presupunerea că partea cealaltă are autoritate deplină doar pentru că negociază cu tine. Un agent de asigurări, un avocat sau un agent de vânzări îţi pot da de înţeles că dispuneţi de aceeaşi flexibilitate. Mai târziu, poţi descoperi că ceea ce tu ai considerat a fi o înţelegere s-a dovedit, pentru cealaltă parte, o punte pentru negocieri viitoare.

Înainte de începerea unui joc în termeni de *cedez eu, cedezi şi tu*, identifică autoritatea celeilalte părţi. Este perfect legitim să întrebi: „Câtă autoritate deţii în această negociere?" Dacă răspunsul este ambiguu, poţi solicita să discuţi cu o persoană cu autoritate reală sau poţi afirma limpede că şi tu îţi rezervi libertate egală pentru a-ţi ajusta punctul de vedere.

Dacă ei te anunţă pe neaşteptate că tratează ceea ce tu ai crezut că era o înţelegere ca pe o punte pentru o negociere viitoare, insistă pe reciprocitate. „Foarte bine. Vom trata discuţiile ca pe un proiect comun care nu ne obligă pe nici

unul dintre noi la nimic. Discută şi tu cu şeful tău, iar eu mă voi mai gândi, să văd dacă pot sugera vreo schimbare mâine." Sau poţi spune: „Dacă şeful tău e de acord cu această formă, nu voi avea nici eu comentarii. Altfel, fiecare dintre noi se va simţi liber să propună schimbări."

Intenţii dubioase

Când problema este una de mistificare a intenţiei lor de a respecta o înţelegere, este adesea posibil să introduci caracteristici de conformitate în cadrul înţelegerii în sine.

Să presupunem că eşti un avocat care reprezintă soţia într-o negociere de divorţ. Clienta ta nu crede că soţul ei va plăti pensie alimentară, deşi el ar putea fi de acord. Timpul şi energia consumate cu mersul la tribunal în fiecare lună o pot face să renunţe. Cum procedezi? Formulează explicit problema şi foloseşte protestele lor pentru a obţine o garanţie. I-ai putea spune avocatului soţului: „Uite, clienta mea se teme că plăţile pensiei alimentare nu vor fi efectuate. În loc de plăţi lunare, ce ar fi să îi dea partea ei din casă?" Avocatul soţului poate spune: „Clientul meu este de încredere. Vom confirma în scris că el va plăti regulat pensia alimentară." La care poţi răspunde: „Nu este o problemă de încredere. Eşti sigur că persoana pe care o reprezinţi va plăti?" „Desigur." „Sută la sută sigur?" „Da, sunt sută la sută sigur." „Atunci nu vă va deranja realizarea unei înţelegeri adiţionale. Clientul tău va fi de acord să plătească pensia alimentară. Vom stipula că dacă, pentru vreun motiv inexplicabil pe care tu îl estimezi ca având o probabilitate de zero la sută, el nu face două plăţi, clienta mea va primi jumătate din valoarea casei (mai puţin, desigur, suma pe care clientul tău a plătit-o deja din pensia alimentară) şi clientul tău nu va mai datora pensie alimentară." Este dificil pentru avocatul soţului să obiecteze.

Dezvăluiri incomplete nu înseamnă înşelătorie.

Mistificarea deliberată a faptelor sau intenţiilor este diferită de dezvăluirea incompletă a gândurilor şi planurilor cuiva. Negocierea de bună credinţă nu presupune dezvăluire totală. Poate că cel mai bun răspuns la întrebări precum: „Care este cel mai mare preţ pe care l-ai plăti dacă ai fi nevoit?“ ar lua următoarele forme: „Haide să nu ne lăsăm pradă tentaţiei de a dezinforma. Dacă tu crezi că nici o înţelegere nu este posibilă şi că ne-am pierde timpul, am putea dezvălui planurile noastre unei terţe părţi, de încredere, care e în măsură să spună dacă există potenţial pentru a se ajunge înţelegere.“ Astfel, este posibil să ne comportăm cu totală sinceritate vizavi de informaţia nedezvăluită.

Războiul psihologic

Aceste tactici sunt menite a te face să te simţi stânjenit, astfel încât vei manifesta o dorinţă subconştientă de a sfârşi negocierea cât mai repede posibil.

Situaţii stresante

S-au scris multe lucruri despre circumstanţele fizice în care au loc negocierile. Ar trebui să fii atent la detalii minore de tipul: o întâlnire are loc la tine, la ei sau pe un teritoriu neutru. Contrar părerilor general acceptate, uneori este avantajos să accepţi invitaţia de a te întâlni pe terenul celorlalţi. Îi poate face să se simtă uşuraţi şi mai deschişi la sugestiile tale. Dacă este nevoie, va fi mai uşor pentru tine să pleci. Dacă, totuşi, îi permiţi celeilalte părţi să aleagă locul, fii atent la ce alegere va face şi la ce efecte poate avea.

Întreabă-te dacă simţi că eşti supus unei presiuni şi dacă e aşa, de ce. Dacă încăperea este prea zgomotoasă, dacă temperatura

este prea mare sau prea scăzută, dacă nu există spaţiu pentru o întrevedere în particular cu un coleg, simte-te avertizat că încăperea va fi fost special aleasă pentru a te face să îţi doreşti încheierea rapidă a negocierii şi, în cazul în care este necesar, pentru a ceda cât mai mult.

În cazul în care circumstanţele fizice sunt în defavoarea ta, nu ezita să remarci asta. Poţi sugera schimbarea scaunelor, să luaţi o pauză, să vă întâlniţi altundeva sau altă dată. În fiecare caz, sarcina ta este să identifici problema, să fii dornic să i-o expui celeilalte părţi şi apoi să negociezi circumstanţe fizice mai convenabile într-o manieră obiectivă şi principială.

Atacuri personale

Pe lângă manipularea mediului fizic, cealaltă parte dispune de metode prin care poate folosi comunicarea verbală şi nonverbală pentru a te face să nu te simţi în apele tale. Se pot face comentarii despre hainele sau despre înfăţişarea ta. „Se pare că ai stat treaz toată noaptea. Lucrurile nu merg prea bine la birou?“ Ei îţi pot ataca poziţia făcându-te să îi aştepţi sau întrerupând negocierea pentru a discuta cu alţii. Pot insinua că eşti ignorant. Pot refuza să te asculte, cerându-ţi să te repeţi. Pot refuza în mod deliberat să stabilească un contact vizual cu tine. (Experimente simple efectuate pe studenţi au confirmat stânjeneala pe care mulţi o simt atunci când această tactică este folosită şi faptul că nu sunt în stare să identifice cauza problemei.) În fiecare caz, recunoaşterea tacticii va ajuta la anularea efectului acesteia; aducerea ei în discuţie îi va împiedica, probabil, să o mai folosească.

Ritual *Băiatul bun/băiatul rău*

O formă de presiune psihologică în care este implicată mistificarea este ritualul *băiatul bun/băiatul rău*. Această

tehnică apare – în cea mai puternică formă a ei – în filmele poliţiste vechi. Primul poliţist ameninţă suspectul cu puşcăria pentru numeroase infracţiuni, îl plasează sub o lumină puternică, îl tot atacă, apoi ia o pauză şi pleacă. Băiatul bun stinge lumina, îi oferă suspectului o ţigară şi îşi cere scuze pentru comportamentul prea dur al colegului său. Afirmă că ar vrea să îl controleze pe băiatul rău, dar nu poate decât dacă suspectul cooperează. Rezultatul: suspectul spune tot ce ştie.

La fel se întâmplă într-o negociere, când doi indivizi aflaţi de aceeaşi parte vor înscena o ceartă. Unul va adopta o poziţie dură: „Aceste cărţi costă 8.000 de dolari şi nu voi accepta un cent mai puţin." Partenerul lui pare afectat şi puţin ruşinat. În cele din urmă, cedează: „Frank, nu eşti rezonabil. La urma urmei, aceste cărţi au doi ani vechime, chiar dacă nu au fost prea folosite." Se întoarce spre cealaltă parte şi spune afabil: „Ai putea plăti 7.600 de dolari?" Concesia nu este mare, dar pare aproape o favoare.

Ritualul *băiatul bun /băiatul rău* este o formă de manipulare psihologică. Dacă o recunoşti, nu te vei lăsa păcălit. Când băiatul bun îşi face prezentarea, pune-i aceeaşi întrebare pe care i-ai pus-o şi băiatului rău: „Apreciez faptul că încerci să fii rezonabil, dar tot vreau să aflu de ce crezi că este un preţ corect. Pe ce principiu te bazezi? Sunt dispus să plătesc 8.000 de dolari dacă mă poţi convinge că este cel mai bun preţ."

Ameninţări

Ameninţările sunt una dintre cele mai folosite tactici, în negocieri. Pare uşor să faci o ameninţare – mult mai uşor decât să faci o ofertă. Ai nevoie doar de câteva cuvinte şi, dacă funcţionează, nu vei fi nevoit să o pui niciodată în practică. Dar ameninţările pot duce la contraatacuri într-o spirală ascendentă, care pot dezechilibra o negociere şi chiar distruge o relaţie.

Ameninţările sunt o formă de presiune. De foarte multe ori, presiunea conduce exact la opusul a ceea ce se intenţionează; sporeşte presiunea în sens invers. În loc să faciliteze luarea unei decizii, pentru cealaltă parte, adesea o îngreunează. Ca răspuns la presiunea exterioară, un sindicat, un comitet, o companie sau un guvern pot deveni mai solidare. Moderaţii şi vulturii întăresc rândurile pentru a rezista la ceea ce percep a fi o încercare nelegitimă de a-i constrânge. Întrebarea se metamorfozează din „Ar trebui să luăm o decizie?" în „Să cedăm presiunii exterioare?"

Negociatorii buni apelează rareori la ameninţări. Nu au nevoie; există alte căi să transmiţi aceeaşi informaţie. Dacă pare adecvat să subliniezi consecinţele acţiunilor celeilalte părţi, sugerează-le pe cele care vor apărea independent de voinţa ta şi nu pe cele pe care ai putea alege să le produci. *Avertismentele* sunt mult mai legitime decât ameninţările şi, în plus, nu li se va răspunde cu ameninţări: „Dacă nu ajungem la o înţelegere, sunt convins că presa va insista pe publicarea întregii poveşti sordide. Într-o problemă de un asemenea interes public, nu văd cum am putea, în mod legitim, ascunde informaţiile. Tu ştii?"

Pentru ca ameninţările să fie eficiente, trebuie comunicate credibil. Uneori poţi interveni în procesul de comunicare. Poţi ignora ameninţările; le poţi considera neautorizate, rostite la furie sau pur şi simplu irelevante. De asemenea, poţi face să pară riscantă comunicarea lor. La o mină de cărbune, unde unul dintre autori a acţionat recent ca mediator al unui conflict, se primise un număr mare de ameninţări cu bombă false, dar costisitoare. Acestea au scăzut simţitor când recepţionistul companiei a început să răspundă la toate telefoanele cu: „Apelul dumneavoastră este înregistrat. Ce număr aţi format?"

Uneori, ameninţările pot fi întoarse în avantajul tău. Un sindicat poate anunţa presei: „Managementul are argumente atât de slabe, încât face apel la ameninţări." Cel mai bun răspuns la o

ameninţare este, totuşi, să rămâi principial. „Am pregătit o serie de mişcări pentru a contracara fiecare dintre ameninţările obişnuite ale conducerii. Totuşi, am amânat să trecem la acţiune până nu vedem dacă putem cădea de acord că a lansa ameninţări nu este cea mai constructivă activitate în care ne-am putea angaja în momentul de faţă." Sau: „Negociez numai pe baza meritelor. Reputaţia mea s-a construit pe a nu reacţiona la ameninţări."

Tactici poziţionale de presiune

Acest tip de tactică de negociere este menită să structureze situaţia, astfel încât numai o parte să poată face concesii.

Refuz de a negocia

Când diplomaţii americani şi personalul ambasadei au fost luaţi ostatici în Teheran, în noiembrie 1979, guvernul iranian şi-a anunţat cererile şi a refuzat să negocieze. Un avocat va proceda, adesea, la fel, pur şi simplu spunând omologului său: „Ne vedem la tribunal." Ce poţi să faci când cealaltă parte refuză să negocieze, din start?

Mai întâi, recunoaşte în tactica folosită un posibil truc de negociere: o încercare de a folosi intrarea lor în negociere drept un atu pentru a obţine unele concesii legate de substanţă. O variantă a acestui truc este stabilirea unor precondiţii pentru iniţierea negocierilor.

În al doilea rând, vorbeşte despre refuzul lor de a negocia. Comunică fie direct, fie prin terţi. Nu îi ataca pentru că refuză să negocieze; mai bine află-le interesele care i-ar determina să nu negocieze. Sunt îngrijoraţi că îţi acordă un anumit statut prin faptul că vorbesc cu tine? Cei care vor vorbi cu tine vor fi criticaţi pentru că sunt „blânzi"? Cred că negocierea le va destrăma solidaritatea internă, deja precară? Sau pur şi simplu nu cred că este posibilă ajungerea la o înţelegere ?

Sugerează nişte opţiuni, cum ar fi negocierea prin terţe părţi, trimiterea de scrisori sau încurajarea unor persoane obiective, de exemplu jurnalişti, să intre în negociere (aşa cum s-a întâmplat în cazul Iranului).

În cele din urmă, insistă pe folosirea principiilor. Să fie aceasta maniera în care ar dori să joace? Doresc să stabileşti tot tu precondiţiile? Vor cumva ca şi alţii să refuze să negocieze cu ei? Care sunt principiile despre care cred că s-ar aplica acestei situaţii?

Cereri extreme

Negociatorii vor începe frecvent cu propuneri extreme, precum a oferi 75.000 de dolari pentru casa ta, care se pare că valorează 200.000. Scopul este să îţi diminueze aşteptările. Îşi dau seama că o poziţie iniţială extremă le va furniza un rezultat final mai bun, dată fiind teoria că părţile vor sfârşi în cele din urmă prin a-şi împărţi diferenţele dintre poziţii. Există dezavantaje în această abordare, chiar şi pentru negociatorii versaţi. A face o cerere extremă despre care atât tu, cât şi ei, ştiţi că va fi abandonată le subminează credibilitatea. O asemenea deschidere poate sufoca acordul; dacă ei oferă prea puţin, vei crede că nu merită să te oboseşti pentru a continua negocierea.

Şi aici funcţionează să le atragi atenţia asupra tacticii. Solicită o justificare principială a poziţiei lor, până când li se va părea ridicolă chiar şi lor.

Sporire a cererilor

Un negociator poate amplifica una dintre cererile lui pentru fiecare concesie pe care o face în cazul alteia. Poate deschide subiecte pe care tu le-ai crezut închise. Beneficiile acestei tactici constau în a diminua concesiile per ansamblu şi în a-ţi

produce efectul psihologic care te îndeamnă să îţi doreşti să ajungi la un acord repede, înainte să ridice alte pretenţii.

Prim-ministrul Maltei a folosit această tactică în negocierea cu Marea Britanie, în 1971, atunci când s-a stabilit preţul deschiderii bazelor navale şi aeriene. De fiecare dată când britanicii credeau că s-a ajuns la o înţelegere, spunea: „Da, de acord, dar mai este încă o problemă minoră." Şi acea problemă minoră s-a dovedit a fi 10 milioane de dolari numerar în avans sau slujbe garantate pentru muncitorii din port şi de la bază pe durata contractului.

Când recunoşti această tactică, supune-o atenţiei lor şi, apoi, ia o pauză, pentru a te gândi dacă doreşti să continui negocierile şi, dacă da, pe ce baze. Astfel se evită o reacţie impulsivă şi se indică seriozitatea comportamentului de care dau dovadă. Şi, din nou, insistă pe principiu. Când te întorci, toţi cei interesaţi de înţelegere vor fi mai serioşi.

Tactici de rigidizare

Această tactică este ilustrată de binecunoscutul exemplu al lui Thomas Schelling, referitor la două camioane încărcate cu dinamită care se îndreaptă unul spre altul, pe un drum cu o singură bandă. Întrebarea este care dintre camioane va ieşi de pe drum pentru a evita un accident. Pe când camioanele se apropie unul de celălalt, un şofer îşi smulge volanul şi îl aruncă pe fereastră. Văzând aceasta, celălalt are de ales între un impact exploziv şi a băga camionul într-un şanţ. Acesta este un exemplu de tactică de implicare extremă, menită să te determine să nu mai poţi ceda. Paradoxal, îţi întăreşti poziţia de negociere prin subminarea controlului asupra situaţiei.

În managementul muncii şi în negocierile internaţionale, această tactică este des întâlnită. Un preşedinte de sindicat ţine un discurs aprins membrilor săi, susţinând că nu va accepta niciodată o creştere salarială sub 15 procente. Din

moment ce se află pe punctul de a pierde teren şi credibilitate dacă acceptă mai puţin, este silit să poată convinge managementul că sindicatul trebuie să primească 15 procente.

Ca şi ameninţările, tacticile de rigidizare depind de comunicare. Dacă şoferul celuilalt camion nu vede volanul aruncat pe geam sau în eventualitatea în care crede că acel camion dispune de un mecanism de urgenţă prin care poate scoate maşina afară de pe şosea, gestul de aruncare a volanului pe fereastră nu va mai avea efectul scontat. Presiunea de a evita o coliziune va fi resimţită în mod egal de ambii şoferi.

În consecinţă, drept răspuns la o tactică de implicare, trebuie să fii capabil să întrerupi comunicarea. Poţi interpreta astfel implicarea, încât să reuşeşti să o subminezi. „A, înţeleg. Ai spus ziarelor că scopul *tău* este să baţi palma pentru 200.000 de dolari. Ei bine, presupun că toţi avem aspiraţii proprii. Vrei să le afli pe ale mele?" Ca alternativă, poţi face o glumă şi să nu iei poziţia rigidă în serios.

De asemenea, poţi rezista rigidizării pe baza principiilor: „Bine, Bob, înţeleg că ai făcut acea afirmaţie în mod public. Eu însă obişnuiesc să nu cedez niciodată presiunii, ci numai motivelor raţionale. Acum haide să vorbim despre meritele problemei." Oricum ai proceda, evită să faci din implicare o chestiune vitală. Minimizeaz-o, pentru ca partea cealaltă să poată ceda cu tact.

Partener insensibil

Poate cea mai întâlnită tactică de negociere folosită pentru a justifica faptul că nu se cedează cererilor tale este ca omologul tău de negociere să spună că el, personal, nu are nimic împotrivă, dar partenerul lui insensibil nu îl slăbeşte. „Este o cerere perfect rezonabilă, sunt de acord. Dar soţia mea refuză categoric să fie alături de mine în această decizie."

Recunoaşte tactica. În loc să o discuţi cu celălalt negociator, este preferabil să îl faci să cadă de acord asupra principiului implicat – poate în scris – şi apoi, dacă este posibil, să vorbeşti direct cu „partenerul insensibil".

O amânare calculată

Frecvent, o parte va încerca să amâne ajungerea la o decizie până la momentul pe care îl crede favorabil. Negociatorii pe probleme de muncă vor întârzia adesea tratativele până la câteva ore înainte de termenul limită dat pentru o grevă, bazându-se pe presiunea psihologică a acestui termen pentru a determina conducerea să devină mai maleabilă. Din păcate, calculează greşit, uneori, şi termenele limită pentru grevă trec. O dată ce greva începe, conducerea, la rândul ei, poate decide să aştepte pentru un moment mai favorabil, cum ar fi atunci când fondul pentru greve al sindicatului se va fi consumat. Aşteptarea momentului prielnic este un joc extrem de costisitor.

Pe lângă a face explicite tacticile de amânare şi a negocia pe baza lor, ia în calcul prezentarea unei oportunităţi vagi pentru cealaltă parte. Dacă reprezinţi o companie care negociază o fuziune cu alta, începe discuţii cu o a treia companie, explorând posibilitatea de a fuziona cu ea. Identifică circumstanţe obiective care pot fi folosite pentru a stabili termene limită, cum ar fi data la care impozitele trebuie plătite, la care are loc întâlnirea anuală a acţionarilor, la care se încheie contractul sau sfârşitul sesiunii legislativului.

„Asta e ultima ofertă. Cu asta basta."

Nu este nimic rău în a confrunta cealaltă parte cu perspectiva de a fi nevoită să facă o alegere. De fapt, majoritatea afacerilor americane sunt conduse astfel. Dacă intri într-un

supermarket şi vezi o cutie de fasole care costă 75 de cenţi, nu încerci să negociezi cu managerul supermarketului. Aceasta este o metodă eficientă de a face afaceri, dar nu este o negociere. Nu este un proces interactiv de decizie. Nici nu este greşit ca, după lungi negocieri, să le închei – în momentul pe care tu îl alegi – prin a spune: „Asta e ultima ofertă, acceptă sau cu asta basta", doar că va trebui să te exprimi mai politicos.

Ca o alternativă la a recunoaşte explicit tactica „Cu asta basta" şi a negocia în ceea ce o priveşte, propune-ţi să o ignori la început. Continuă să vorbeşti de parcă nu ai auzit-o sau schimbă subiectul, poate prin prezentarea altor soluţii. Dacă ţii să aduci în discuţie tactica, dă-le de înţeles ce au de pierdut dacă nu se ajunge la nici o înţelegere şi caută o cale de a ieşi basma curată, cum ar fi o schimbare de circumstanţe, pentru ca ei să aibă o cale de scăpare. După ce conducerea îşi anunţă oferta finală, sindicatul ar putea să răspundă: „O creştere cu 1 dolar şi 69 de cenţi a fost oferta voastră finală înainte să discutăm despre eforturile noastre comune de a face fabrica mai productivă."

Nu fi o victimă

Este greu să decizi ce înseamnă să negociezi „cu bună credinţă". Oamenii trag linie în momente diferite. Poate fi util să te întrebi lucruri precum: Este aceasta o abordare pe care aş folosi-o cu un bun prieten sau cu un membru al familiei? Dacă o prezentare detaliată a ceea ce am spus şi am făcut ar apărea în ziare, m-aş simţi stânjenit? În literatură, un asemenea comportament ar fi mai potrivit pentru un erou sau pentru un bandit? Aceste întrebări nu sunt menite să producă opinii exterioare care să aibă o greutate atât de mare, încât să facă lumină în propriile valori interne. Trebuie să decizi, de unul singur, dacă vrei să foloseşti tactici pe care le-ai considera nepotrivite sau de rea credinţă în eventualitatea în care ar fi utilizate împotriva ta.

Poate fi util ca, la începutul negocierii, să spui: „Uite, ştiu că poate suna neobişnuit, dar vreau să aflu regulile jocului în care vom intra. Vom încerca amândoi să ajungem la o înţelegere înţeleaptă, cât mai repede şi cu cât mai puţin efort? Sau ne vom juca de-a «negocierea dură» în care cel mai căpos câştigă?“ Orice ai face, fii pregătit să reacţionezi în situaţia în care te confrunţi cu tactici de negociere josnice. Poţi fi la fel de ferm ca ei, chiar mai ferm. Este mai simplu să aperi principii decât o tactică nelegitimă. Nu deveni o victimă.

IV Concluzie

Concluzie

Trei aspecte.

Ai ştiut de la bun început

Probabil nu este nimic în această carte pe care să nu îl fi aflat deja, la un anumit nivel al experienţei tale. Am încercat să organizăm informaţii şi experienţe de viaţă, des întâlnite, într-o manieră care furnizează un cadru utilizabil pentru a gândi şi a acţiona. Cu cât aceste idei corespund mai mult intuiţiei şi cunoştinţelor tale, cu atât mai bine. Pe parcursul predării acestei metode unor avocaţi talentaţi şi unor oameni de afaceri cu ani de experienţă, ni s-a spus: „Acum ştiu ce am tot făcut şi de ce uneori funcţionează“ şi „Simţeam că tot ceea ce îmi spuneţi este adevărat pentru că ştiam asta deja.“

Învaţă din experienţă

O carte te poate îndrepta într-o direcţie promiţătoare. Devenind conştient de idei şi de ceea ce faci, vei şi învăţa.

Totuşi, nimeni nu îţi poate conferi abilităţi, numai tu însuţi poţi acţiona în domeniul acesta. A citi un pamflet despre exerciţiile aviaţiei regale canadiene nu te va pregăti din punct de vedere fizic. A studia cărţi despre tenis, înot, a merge pe bicicletă sau a călări nu te va face un expert. Negocierea nu este cu nimic diferită.

„A câştiga"

În 1964, un tată american şi fiul său de doisprezece ani se bucurau de o sâmbătă minunată în Hyde Park, Londra, jucându-se cu un Frisbee. Puţini văzuseră un Frisbee în Anglia, până în acel moment, şi un mic grup de trecători s-a adunat să privească acest sport ciudat. În cele din urmă, un britanic cu pălărie a venit la tată: „Îmi cer scuze că vă deranjez. V-am urmărit un sfert de oră. Cine *câştigă*?"

În majoritatea cazurilor, să întrebi un negociator „Cine câştigă?" este la fel de nepotrivit pe cât este să întrebi cine câştigă într-o căsnicie. Dacă pui întrebarea aceasta când te referi la propria căsnicie, ai pierdut deja cea mai importantă negociere – cea despre tipul de joc pe care să îl adopţi, despre modul în care negociezi cu cealaltă parte şi despre interesele tale comune şi divergente.

Această carte descrie cum să „câştigi" acel joc important – cum să creezi un proces mai bun de abordare a divergenţelor voastre. Pentru a fi mai bun, procesul trebuie, bineînţeles, să producă rezultate bune legate de substanţă; a câştiga pe baza meritelor poate să nu fie singurul scop, dar, cu siguranţă, a pierde nu este răspunsul. Atât teoria, cât şi experienţa sugerează că metoda negocierii principiale va produce, pe termen lung, rezultate legate de substanţă la fel de bune sau chiar mai bune decât dacă ai folosi altă strategie de negociere. În plus, se va dovedi mai eficientă şi mai puţin costisitoare pentru relaţiile umane. Considerăm această metodă comodă de folosit şi sperăm că şi tu o vei considera la fel.

Asta nu înseamnă că este uşor să schimbi obiceiuri, să cerni emoţiile de merite sau să îi angajezi pe alţii în sarcina de a descoperi o soluţie înţeleaptă pentru o problemă comună. Din când în când, este bine să îţi aminteşti că primul lucru pe care încerci să îl câştigi este o metodă mai bună de negociere – o cale care te scuteşte să fii nevoit să alegi între satisfacţiile de a obţine ce meriţi şi a avea un comportament adecvat. Le poţi avea pe amândouă.

V ZECE ÎNTREBĂRI PE CARE OAMENII LE PUN ADESEA DESPRE *RĂSPUNSUL LOR... „DA!"*

Întrebări despre corectitudine şi negociere „principială"

1. „Are *vreodată* sens negocierea poziţională?"
2. „Ce se întâmplă în cazul în care cealaltă parte crede într-un standard diferit de corectitudine?"
3. „Să fiu corect chiar dacă nu e nevoie să fiu?"

Întrebări despre abordarea oamenilor

4. „Ce fac dacă oamenii *sunt* problema?"
5. „Să negociez chiar şi cu teroriştisau cu indivizi precum Hitler? Când este justificat să *nu* negociezi?"
6. „Cum ar trebui să îmi adaptez abordarea în negociere pentru a ţine cont de diferenţele de personalitate, sex, cultură şi aşa mai departe?"

Întrebări despre tactici

7. „Cum decid lucruri precum «Unde să ne întâlnim?», «Cine ar trebui să facă prima ofertă?» şi «Când trebuie să încep?»"
8. „Concret, cum mă mişc de la inventarea opţiunilor la realizarea angajamentelor?"
9. „Cum încerc aceste idei fără să îmi asum riscuri prea mari?"

Întrebări despre putere

10. „Contează modul în care negociez în cazul în care cealaltă parte este mai puternică?" şi „Cum îmi amplific *propria* putere de negociere?"

Zece întrebări pe care oamenii le pun adesea despre *Răspunsul lor... „DA!"*

Întrebări despre corectitudine şi negociere „principială"

ÎNTREBAREA 1: „Are *vreodată* sens negocierea poziţională?"

Negocierea poziţională este uşoară, aşa că nu este deloc surprinzător că oamenii o folosesc, adesea. Nu necesită pregătire, este înţeleasă de toată lumea (uneori poţi folosi chiar şi degetele când tu şi cealaltă parte nu împărtăşiţi un limbaj comun) şi, în unele contexte, este încetăţenită şi previzibilă. Din contră, a investiga dincolo de poziţii, a inventa opţiuni pentru beneficii comune, a descoperi şi folosi criterii obiective presupun muncă grea şi, atunci când cealaltă parte pare recalcitrantă, stăpânire emoţională şi maturitate.

În aproape toate cazurile, dacă se va folosi negocierea bazată pe principii, rezultatul va fi mai benefic pentru ambele părţi. Problema este dacă merită efortul suplimentar. Iată câteva întrebări la care să te gândeşti:

Cât de important este să eviţi un rezultat arbitrar?

Dacă te afli într-o situaţie asemănătoare cu cea prezentată în capitolul 5 şi negociezi referitor la adâncimea fundaţiei casei tale, nu este cazul să te târguieşti asupra poziţiilor arbitrare,

indiferent cât de uşor ar fi să ajungi la o înţelegere. Chiar dacă negociezi pentru un vas vechi, unic, situaţie în care standardele obiective vor fi greu de identificat, explorarea intereselor vânzătorului şi căutarea unor opţiuni creative par a fi o idee bună. Totuşi, un factor de luat în considerare în alegerea unei abordări în negociere este cât de mult ţii la descoperirea unui răspuns la problemă care să aibă sens în funcţie de merite. Mizele ar fi mult mai mari dacă ai negocia pentru fundaţia unei clădiri de birouri decât pentru o magazie de depozitare a uneltelor. Vor fi de asemenea mai mari dacă această tranzacţie va reprezenta un precedent pentru viitoare tranzacţii.

Cât de complexe sunt problemele?

Cu cât este mai complex subiectul, cu atât este mai puţin înţelept să te angajezi în negociere poziţională. Complexitatea necesită analiza atentă a intereselor care sunt împărtăşite sau care pot fi îmbinate creativ şi apoi brainstorming pentru idei. Amândouă vor fi mai uşoare în măsura în care părţile se văd pe sine ca angajate în rezolvarea comună a problemei.

Cât de important este să menţii o bună relaţie?

În cazul în care cealaltă parte este un cumpărător sau un client apreciat, menţinerea relaţiei pe termen lung poate fi mai importantă pentru tine decât obţinerea rezultatelor unui acord individual. Asta nu înseamnă că ar trebui să fii mai puţin perseverent în a-ţi urmări interesele, dar sugerează cu tărie evitarea tacticilor cum ar fi ameninţările sau ultimatumurile, care implică un risc mare de deteriorare a relaţiei. Negocierea pe baza meritelor ajută la evitarea unei opţiuni între a ceda sau a-l mânia pe omologul tău în negociere.

În negocierea unei singure probleme între doi străini, în care costurile tranzacţiei de a explora interese ar fi mari şi în

care fiecare parte este protejată de oportunităţi concurente, insistenţa asupra poziţiilor ar putea funcţiona eficient. Dacă discuţia începe să se înnămolească, fii pregătit să schimbi vitezele. Începe să clarifici interesele latente.

Ar trebui să te gândeşti, de asemenea, la efectul acestei negocieri asupra relaţiei tale cu alţii. Este posibil ca această negociere să îţi afecteze reputaţia de negociator şi, în consecinţă, modul în care abordează alţii negocierea cu tine? Dacă este aşa, atunci ce efect ai dori tu să aibă această negociere?

Care sunt aşteptările celeilalte părţi şi cât de dificil ar fi să le schimbi?

În multe situaţii de management al muncii şi în alte contexte, părţile au un trecut vechi de negociere poziţională încleştată şi aproape ritualică. Fiecare parte o vede pe cealaltă ca pe un „duşman" şi situaţia ca pe una zero-sumă, ignorând costurile comune enorme pe care le presupun grevele, blocajele şi resentimentele. În aceste situaţii, nu este simplu să stabileşti o relaţie de rezolvare comună a problemei, deşi importanţa ei creşte direct proporţional. Chiar şi părţile care ar vrea să implementeze schimbări descoperă că, în practică, este dificilă lepădarea vechilor obiceiuri: să asculte în loc să atace, să recurgă la brainstorming în loc să se certe, să exploreze interesele înainte de a accepta angajamente. Unele tabere ambalate în rutina de a se comporta precum un oponent par incapabile să ia în calcul abordări alternative până când nu ajung în pragul anihilării reciproce, şi câteva nu reuşesc nici atunci. În asemenea contexte, trebuie să stabileşti un program realist pentru implementarea schimbării, care s-ar putea întinde pe parcursul unei serii de negocieri. În cazul General Motors şi sindicatul United Auto Workers a fost nevoie de patru contracte pentru a modifica structura fundamentală a procesului de negociere pe care îl abordau, iar unele elemente din anturajul fiecărei părţi nu se simt satisfăcute de noul regim.

Unde te afli tu în cadrul negocierii?

Negocierea asupra poziţiilor tinde să inhibe motivarea de a identifica beneficii comune. În multe negocieri, părţile sfârşesc cu rezultate care „lasă mult aur pe masă." Negocierea asupra poziţiilor face foarte puţin rău dacă vine *după* identificarea intereselor fiecăruia, inventarea unor opţiuni pentru beneficii reciproce şi după discutarea standardelor relevante de corectitudine.

ÎNTREBAREA 2: „Ce se întâmplă în cazul în care cealaltă parte crede într-un standard diferit de corectitudine?"

În majoritatea negocierilor, nu va exista un singur răspuns „corect" sau „cel mai justificat"; oamenii vor promova diferite standarde prin care se va decide ce e corect. Cu toate acestea, folosirea unor standarde externe îmbunătăţeşte negocierea pe trei căi: un rezultat susţinut chiar şi de standarde conflictuale de corectitudine şi de o practică a comunităţii este probabil mai înţelept decât un rezultat arbitrar. Folosirea standardelor reduce costurile „retragerii" – este mai uşor să fii de acord să respecţi un principiu sau un standard independent decât să cedezi cererii poziţionale a celeilalte părţi. Şi, în cele din urmă, spre deosebire de poziţiile arbitrare, unele standarde sunt mult mai convingătoare decât altele.

Într-o negociere între un tânăr avocat şi o firmă de avocatură de pe Wall Street pe tema salariului, de exemplu, ar fi absurd pentru angajator să spună: „Nu cred că tu consideri că eşti mai deştept decât mine, aşa că îţi vom oferi acelaşi salariu pe care îl aveam eu când am început, acum patruzeci de ani – 4.000 de dolari." Tânărul avocat ar putea aduce în discuţie rata inflaţiei de-a lungul anilor şi ar putea sugera folosirea salariilor curente. Dacă partenerul ar propune folosirea salariilor

curente pentru tinerii avocaţi din Dayton sau Des Moines, tânărul avocat ar putea arăta că salariul mediu în firme la fel de prestigioase din Manhattan ar fi un standard mult mai potrivit.

De obicei, un standard va fi mai convingător decât altul în măsura în care este mult mai aplicabil, mai larg acceptat şi mult mai relevant din punct de vedere temporal, spaţial şi situaţional.

Acordul asupra „celor mai bune" standarde nu este necesar.

Diferenţele de valori, cultură, experienţă şi percepţii pot conduce părţile la a nu fi de acord referitor la meritele corespunzătoare diferitelor standarde. Dacă ar fi fost necesar să se cadă de acord asupra cărui standard este „cel mai bun", încheierea amiabilă a unei negocieri nu ar putea fi posibilă. Dar acordul asupra criteriilor nu este necesar. Criteriile sunt doar o unealtă care poate ajuta părţile să identifice o înţelegere convenabilă pentru ambele în loc să nu ajungă la nici o înţelegere. Folosirea standardelor externe ajută la îngustarea gamei de elemente care ar putea produce neînţelegeri şi la extinderea ariei de potenţiale acorduri. Când standardele au fost rafinate până în punctul în care este dificil să se aducă argumente convingătoare că un standard este mai aplicabil decât altul, părţile pot explora schimburi sau pot recurge la proceduri corecte de conciliere a diferenţelor rămase. Pot da cu banul, pot implica un terţ sau îşi pot chiar asuma diferenţele.

ÎNTREBAREA 3: „Să fiu corect chiar dacă nu e nevoie să fiu?"

Răspunsul lor... „DA!" nu este o predică despre moralitatea binelui sau răului; este o carte despre cum să te descurci favorabil într-o negociere. Nu spunem că tu să fii bun de dragul

de a fi bun (dar nici nu descurajăm acest lucru).* Nu sugerăm să cedezi în faţa primei oferte pentru care există argumente că se situează în limitele corectitudinii. Nici nu sugerăm să nu ceri niciodată mai mult decât ceea ce un judecător sau un jurat ar putea considera că este corect. Noi susţinem numai că folosirea standardelor independente pentru a discuta corectitudinea unei propuneri este o idee care te poate ajuta să primeşti ce meriţi şi te va proteja de escrocherii.

Dacă vrei mai mult decât poţi demonstra ca fiind just şi descoperi că poţi, în mod regulat, să îi convingi pe ceilalţi să îţi cedeze, vei considera că unele dintre sugestiile din această carte nu sunt chiar atât de folositoare. Dar negociatorii pe care îi întâlnim cel mai frecvent se tem că vor obţine *mai puţin* decât trebuie să primească dintr-o negociere sau de distrugerea unei relaţii, în cazul în care pretind ferm ceea ce merită. Ideile din această carte sunt menite să îţi arate cum să obţii ceea ce meriţi şi, în acelaşi timp, să menţii o bună relaţie cu cealaltă parte.

Totuşi, uneori, poţi avea şansa să obţii mai mult decât consideri tu că este corect. Ar trebui să accepţi? După părerea noastră, nu fără o analiză atentă. Este mai mult în joc decât o simplă alegere legată de modul în care te auto-defineşti din punct de vedere moral. (Şi asta merită, de asemenea, o analiză atentă, dar a oferi consiliere în acel domeniu nu este scopul

* Credem că, pe lângă a oferi o metodă general valabilă pentru a obține ceea ce vrei de la o negociere, negocierea principială poate juca un rol pentru ca lumea să devină un loc mai bun. Ea promovează înțelegerea între oameni, fie că sunt părinte şi copil, angajat şi şef, arab şi israelian. Concentrarea asupra intereselor şi opțiunilor creative participă la amplificarea satisfacției şi minimizarea pierderilor. A te baza pe standarde de corectitudine şi a încerca să întâmpini interesele ambelor părți vor produce înțelegeri durabile, vor stabili precedente utile şi vor construi relații de durată. Cu cât mai mult o abordare concentrată pe rezolvarea problemei devine norma într-o negociere pentru soluționarea diferențelor dintre indivizi şi națiuni, cu atât mai mici vor fi costurile conflictului. Dincolo de astfel de beneficii sociale, vei descoperi că folosirea acestei abordări slujeşte valorilor de altruism şi dreptate într-un mod care este satisfăcător pe plan personal.

nostru aici.) Faţă în faţă cu oportunitatea de a obţine mai mult decât crezi că este corect, trebuie să cântăreşti posibilele beneficii în balanţă cu potenţialele costuri pe care le presupune acceptarea unei oferte nesperat de avantajoase.

Cât de mult înseamnă pentru tine diferenţa?

Care este maximul pe care ţi-l poţi justifica drept a fi corect? Mai exact, cât de important este pentru tine ceea ce excede standardul? Compară acest beneficiu cu riscul de a suporta unele dintre costurile menţionate mai jos şi, apoi, gândeşte-te dacă nu ar putea exista vreo soluţie mai bună. (De exemplu, este posibil ca tranzacţia propusă să fie structurată astfel încât cealaltă parte să se vadă pe sine ca făcându-ţi o favoare mai degrabă decât ca fiind jefuită?)

Ar fi înţelept să te gândeşti, de asemenea, cât de sigur eşti de aceste beneficii potenţiale. Poate că treci ceva cu vederea? Este cealaltă parte cu adevărat chiar atât de oarbă? Mulţi negociatori sunt mult prea optimişti atunci când presupun că sunt mai deştepţi decât omologii lor.

Rezultatul injust va fi durabil?

În cazul în care cealaltă parte ajunge mai târziu la concluzia că o înţelegere este nedreaptă, ar putea să nu fie dornică să o ducă la bun sfârşit. Cât ar costa să încerci să faci să intre în vigoare acordul sau să îl înlocuieşti? Un tribunal ar putea refuza să aplice o înţelegere pe care o consideră a fi „nejustificată".

De asemenea, gândeşte-te unde te afli în cadrul negocierii. O tentativă de acord superfavorabil nu are nici o valoare dacă partea cealaltă se trezeşte şi îl repudiază înainte să capete titlu final. Şi dacă cealaltă parte concluzionează, pe baza

acestei întâmplări, că tu eşti un neghiob nedemn de încredere care caută să profite de pe urma sa, costul s-ar putea să nu se limiteze la acest tip de prevedere stipulată în înţelegere.

Ce rău ar putea cauza acest rezultat nedrept relaţiei în discuţie sau alteia?

Care este probabilitatea să negociezi din nou cu aceeaşi parte? Dacă ai avea parte de aşa ceva, ce riscuri ai avea de înfruntat în cazul în care este setoasă de răzbunare? Şi cum rămâne cu reputaţia ta faţă de alte persoane, mai ales cu reputaţia ta pentru negocierea justă? Este posibil să fie afectată mai mult decât de câştigul tău imediat?

O reputaţie bine stabilită referitoare la negocierea corectă poate fi o calitate extraordinară. Ea furnizează un teritoriu vast de înţelegeri creative, care ar fi imposibile dacă ceilalţi nu ar avea încredere în tine. O asemenea reputaţie este mult mai uşor de ruinat decât de construit.

Vei avea mustrări de conştiinţă?

Este posibil ca, mai târziu, să regreţi înţelegerea, considerând că ai profitat nedrept de cineva? Gândeşte-te la turistul care a cumpărat un frumos covor de caşmir de la familia care a muncit un an întreg pentru a-l urzi. El s-a oferit, cu viclenie, să plătească în mărci germane, apoi a dat mărci lipsite de valoare din perioada inflaţionistă dinainte de cel de-al doilea război mondial, perioada Weimar. Numai când a spus povestea acasă, prietenilor şocaţi, a început să se gândească la ce rău îi provocase acelei familii. În timp, numai la vederea frumosului covor i se întorcea stomacul pe dos. Asemenea acestui turist, mulţi oameni descoperă că, în viaţă, există lucruri mai importante decât banii şi „a învinge" cealaltă parte.

Întrebări despre abordarea oamenilor

ÎNTREBAREA 4: „Ce fac dacă oamenii *sunt* problema?"

Unii oameni au interpretat îndemnul „Separă oamenii de problemă" ca însemnând să mături aspectele legate de oameni sub covor. Asta este exact ceea ce *nu* voiam să spunem. Aspectele legate de oameni solicită mai multă atenţie decât cele legate de substanţă. Înclinaţia umană către comportamentul defensiv şi reactiv este un motiv pentru care atâtea negocieri eşuează, deşi ar fi mai simplu să se ajungă un acord. În negociere, ignori aspectele legate de oameni – modul în care tratezi cealaltă parte – pe riscul tău. Sfatul nostru fundamental este acelaşi dacă aspectele relevante legate de oameni sunt doar o îngrijorare sau punctul principal al negocierii tale:

Construieşte o relaţie funcţională independent de ajungerea sau nu la o înţelegere.

Cu cât divergenţele între voi sunt mai mari, cu atât este mai important să le faci faţă. O bună relaţie funcţională este una care poate rezista divergenţelor. O asemenea relaţie nu poate fi cumpărată prin concesii legate de substanţă sau prin a pretinde că diferenţele nu există. Experienţa sugerează că renunţarea arareori funcţionează. Este puţin probabil că a face o concesie nejustificată în acest moment va facilita modul de abordare a viitoarelor diferenţe. Te vei gândi că data viitoare este rândul lor să facă o concesie; este posibil ca ei să creadă că, dacă sunt destul de încăpăţânaţi, vei ceda din nou. (Acordul exprimat de Neville Chamberlain vizavi de ocupaţia germană a Sudeţiei şi lipsa reacţiei militare la ocuparea imediată a Cehoslovaciei de către Hitler probabil că i-au încurajat pe nazişti să creadă că o invazie a Poloniei nu va conduce la război.)

Nici nu trebuie să încerci să obţii prin intermediul forţei o concesie legată de substanţă prin ameninţarea relaţiei. („Dacă ai ţine cu adevărat la mine, ai ceda.“ „Dacă nu eşti de acord cu mine, relaţia noastră s-a terminat.“) Fie că funcţionează sau nu pentru moment în obţinerea unei concesii, o asemenea strategie va distruge relaţia. Va îngreuna sarcina celor două părţi de a negocia asupra unor diferenţe viitoare.

Mai mult, problemele legate de substanţă trebuie *separate* de relaţie şi de aspectele procesului de negociere. Conţinutul unei posibile înţelegeri trebuie separat de întrebările legate de modul în care discuţi despre asta şi în care negociezi cu cealaltă parte. Fiecare set de probleme are nevoie de o negociere bazată pe propriile merite. Următoarea listă ilustrează distincţia:

Aspecte legate de substanţă

- Termeni
- Condiţii
- Preţuri
- Date
- Informaţii
- Responsabilităţi

Aspecte legate de relaţie

- Echilibru între sentimente şi raţiune
- Uşurinţă de a comunica
- Grad de încredere şi responsabilitate
- Atitudine de acceptare (sau respingere)
- Accent relativ pe persuasiune (sau forţare)
- Grad de înţelegere reciprocă

Oamenii presupun că urmărirea obţinerii unui rezultat bun legat de substanţă şi consolidarea unei relaţii bune nu pot coexista. Nu suntem de acord. O relaţie funcţională poate facilita

obţinerea unor rezultate bune referitoare la substanţă (pentru ambele părţi). Acest tip de rezultate bune tinde să îmbunătăţească o relaţie.

Uneori pot exista motive serioase pentru a cădea de acord, chiar când tu crezi că tocmai corectitudinea ar dicta altceva. Spre exemplu, dacă beneficiezi deja de o relaţie funcţională excelentă, ai putea decide să cedezi în ceea ce priveşte unul dintre aspecte, încrezător că, într-o ocazie viitoare, cealaltă persoană va recunoaşte că „îţi este datoare“ şi îţi va întoarce favoarea. Sau ai putea decide, în mod rezonabil, că una sau mai multe aspecte nu merită o discuţie în contradictoriu, ţinând cont de circumstanţe. Punctul nostru de vedere este că nu trebuie să cedezi de dragul dorinţei de a încerca să îmbunătăţeşti o relaţie.

Negociază relaţia.

Dacă, în ciuda eforturilor tale de a stabili o relaţie funcţională şi de a negocia diferenţe de substanţă pe baza meritelor, aspectele legate de oameni încă rămân în cale, negociază-le pe baza meritelor *acestora*. Comunică îngrijorările tale provocate de comportamentul celeilalte părţi şi discută-le aşa cum ai discuta o diferenţă referitoare la substanţă. Evită să judeci sau să comentezi validitatea motivaţiilor. Mai bine explică percepţiile şi sentimentele tale şi caută să le explorezi pe ale lor. Propune standarde externe sau principii corecte pentru a determina modul în care ar trebui să negociaţi şi refuză să cedezi tacticilor de presiune. Prezintă discuţia ca fiind un pas înainte, nu înapoi, şi pleacă de la presupunerea că este posibil ca tabăra cealaltă să nu intenţioneze toate consecinţele pe care tu le trăieşti şi că îşi va putea schimba abordarea dacă simte nevoia.

Ca întotdeauna în negociere, trebuie să îţi fi conceput deja alternativa ta ideală pentru un acord negociat. În unele cazuri, cealaltă parte poate ajunge să considere că îngrijorările tale

sunt o problemă *comună* numai când înţelege că alternativa ta ideală – în cazul în care nu ajungeţi la o soluţie satisfăcătoare pentru tine – nu îi este foarte favorabilă.

Fă distincţie între modul în care îi tratezi şi modul în care eşti tratat.

Nu e nevoie să încurajezi comportamentul neconstructiv. Dacă procedezi astfel probabil vei reuşi „să le dai o lecţie," deşi, cel mai adesea, nu lecţia care ne-ar plăcea nouă. În majoritatea cazurilor, a reacţiona în aceeaşi manieră consolidează comportamentul pe care îl dezagreăm. El încurajează cealaltă parte să simtă că toată lumea se comportă astfel şi că este singura cale prin care se poate proteja. Comportamentul nostru trebuie să modeleze şi să încurajeze comportamentul pe care l-am prefera şi să evite recompensarea conduitei pe care o dezagreăm, ambele fără a ne compromite interesele legate de substanţă.

Negociază raţional cu lipsa aparentă de raţiune.

Mare parte – probabil cea mai mare – din comportamentul afişat în această lume nu este foarte raţional. Aşa cum spuneam în capitolul 2, negociatorii sunt, în primul rând, oameni. Adesea acţionăm impulsiv sau reacţionăm fără să gândim, mai ales atunci când suntem furioşi, când ne este teamă sau când suntem frustraţi. Şi toţi cunoaştem oameni care par iraţionali, oricare ar fi situaţia. Cum faci faţă unui asemenea comportament?

Mai întâi, recunoaşte că deşi, de cele mai multe ori, oamenii nu negociază raţional, merită să încerci tu. Într-un spital de boli mentale, nu avem nevoie de doctori psihopaţi. La fel, pentru a face faţă lipsei de raţiune a altor negociatori, trebuie să fii stăpân pe situaţie.

În al doilea rând, pune la îndoială presupunerea ta că alţii reacţionează iraţional. Poate că ei văd situaţia diferit. În

majoritatea conflictelor, fiecare parte crede că deţine o justificare raţională să răspundă negativ la cererile celeilalte părţi. Probabil că ei văd poziţia ta fermă din deschiderea negocierii ca fiind nejustificată de merite; poate că ei pun preţ pe alte lucruri; sau poate că există un eşec în comunicare.

Uneori, oamenii au păreri pe care mulţi dintre noi le considerăm, din punct de vedere obiectiv, „iraţionale", cum ar fi oamenii care se tem de a zbura cu avionul. Totuşi, aceşti oameni reacţionează raţional la lume *aşa cum o văd ei*. La un anumit nivel, ei cred că *acest* avion se va prăbuşi. Dacă noi am crede asta, ne-ar fi şi nouă teamă să zburăm. Percepţia este distorsionată, nu reacţia la aceasta. Nici a le spune acestor oameni că greşesc (justificare fiind oricât de multe studii ştiinţifice), nici a-i pedepsi pentru ceea ce cred nu le va schimba percepţiile. Pe de altă parte, este posibil ca explorarea empatică, încercarea de a le lua sentimentele în serios şi de a le urmări raţionamentul până la rădăcinile lui ascunse pot atrage consecinţe diferite. Colaborând cu ei poţi descoperi un salt logic, o percepţie greşită a lucrurilor sau o asociere traumatizantă din trecut care, o dată aduse la lumină, pot fi examinate şi modificate de ei înşişi. Pe scurt, cauţi interesele psihologice aflate dincolo de poziţiile lor, pentru a-i ajuta să găsească o cale de a-şi satisface cât mai multe interese, într-o manieră cât mai eficientă.

ÎNTREBAREA 5: „Să negociez chiar şi cu teroriştii sau cu indivizi precum Hitler? Când este justificat să *nu* negociezi?"

Oricât de dezagreabilă ar fi cealaltă parte, dacă nu ai o alternativă ideală, întrebarea cu care te confrunţi este nu dacă să negociezi, ci *în ce manieră*.

Să negociez cu teroriştii?

Da. De fapt, în sensul în care încerci să le influenţezi deciziile – şi ei încearcă să le influenţeze pe ale tale – negociezi cu ei chiar dacă nu discutaţi. Întrebarea este dacă să faci asta impunând o distanţă prin acţiuni şi cuvinte (cum ar fi „Nu vom negocia cu teroriştii!") sau dacă să procedezi în mod direct. În general, cu cât este mai bună comunicarea, cu atât ai mai multe şanse de a influenţa. Dacă întrebări legate de securitatea personală pot fi rezolvate, are sens să stabileşti un dialog cu teroriştii, fie că ei deţin ostatici sau ameninţă cu acte de violenţă. Dacă ai o argumentaţie solidă, este mai probabil să îi influenţezi pe ei decât să te influenţeze ei pe tine. (Aceleaşi argumente se aplică şi în negocierea cu negociatori „terorişti", care încearcă să folosească trucuri murdare.)

Negocierea nu înseamnă a ceda. Răscumpărarea şi şantajul presupun costuri mari. Recompensa plătită răpitorilor încurajează mai multe răpiri. Comunicarea face posibilă convingerea teroriştilor (şi a potenţialilor viitori terorişti) că nu vor primi o recompensă. De asemenea, facilitează aflarea unor interese legitime pe care le au şi ajungerea la o înţelegere care nu presupune ca vreuna dintre părţi să cedeze.

Cu ajutorul mediatorilor algerieni, Statele Unite şi Iranul au reuşit să negocieze eliberarea, în ianuarie 1981, a diplomaţilor americani care fuseseră ţinuţi ostatici mai bine de un an în ambasada SUA din Teheran. Baza înţelegerii a fost că *nici o parte nu primeşte mai mult decât merită*: ostaticii urmau să fie eliberaţi; Iranul îşi plătea datoriile; când sumele erau stabilite, restul fondurilor blocate de Statele Unite trebuiau returnate Iranului; Statele Unite urmau să recunoască guvernul iranian şi să nu intervină în politica internă; şi aşa mai departe. Ar fi fost dificil, dacă nu imposibil, să se ajungă la o înţelegere fără negociere. Şi, în ciuda flagrantei ilegalităţi a ocupării ambasadei SUA, amândouă parţile au beneficiat de

pe urma negocierilor care, în final, au avut loc în toamna anului 1980.

Se spune uneori că demnitarii ar trebui să refuze să discute cu teroriştii politici pentru că astfel ar conferi un statut şi recunoaştere acţiunilor lor ilegale. Este adevărat că, pentru un înalt oficial guvernamental, a se întâlni cu teroriştii ar putea să le sporească importanţa până la un punct care ar depăşi potenţialul câştig. Dar contactul la un nivel profesionist este destul de diferit. Negociatorii din poliţia urbană au învăţat că dialogul direct cu cei care iau ostatici se finalizează în mod frecvent prin eliberarea ostaticilor şi arestarea răufăcătorilor.

În timpul deturnării zborului 422 al companiei aeriene kuweitiene, în 1988, au avut loc negocieri intense cu teroriştii, dar asupra unor probleme extrem de minore. Guvernul kuweitian a declarat clar la începutul incidentului că nu va elibera şiiţii condamnaţi pentru acte de terorism încarceraţi în închisorile din Kuwait şi că nu renunţă la acest principiu fundamental. Dar autorităţile locale din Cipru şi Algeria au negociat necontenit asupra unor aspecte precum permisiunea de aterizare a avionului, cererile pentru combustibil suplimentar, accesul la presă şi aprovizionarea cu mâncare. Pentru fiecare tranzacţie, autorităţile au obţinut cu succes eliberarea mai multor ostatici. În acelaşi timp, au făcut apel – ca fraţi musulmani – la idealul islamic al milei şi la prelegerile Profetului Mohamed împotriva luării de ostatici. Până la urmă, toţi ostaticii au fost eliberaţi. Teroriştilor li s-a permis, de asemenea, să părăsească Algeria, iar eşecul ruşinos de a nu finaliza nici unul dintre scopurile anunţate a contribuit fără îndoială la reducerea numărului deturnărilor de către terorişti.

Să negociez cu cineva precum Hitler?

Depinde de alternativă. Pentru unele dintre interesele tale merită să lupţi şi chiar să mori. Mulţi dintre noi simt că a

scăpa lumea de fascism, a ţine piept ocupaţiei teritoriale şi a pune capăt genocidelor intră în această categorie. Dacă asemenea interese sunt în joc şi nu pot fi satisfăcute prin mijloace mai puţin costisitoare, trebuie să fii pregătit să lupţi dacă asta ajută şi – ar spune unii – uneori probabil chiar dacă nu ajută.

Pe de altă parte, războiul este o afacere urâtă, prea adesea romanţată. Dacă poţi obţine o măsură importantă a intereselor tale pe căi non-violente, ar trebui să te gândeşti serios la acea opţiune. Puţine războaie sunt la fel de unilaterale cum a fost eliberarea Kuwaitului de către Naţiunile Unite. Chiar şi acolo, o retragere negociată a forţelor irakiene ar fi putut evita incendierea sondelor de petrol din Kuwait, deteriorarea ecologică a Golfului Persic şi suferinţele umane incalculabile cauzate de război.

Cel mai important, războiul nu oferă o garanţie a faptului că se vor obţine rezultate mai bune decât pe alte căi. Ca premier al Uniunii Sovietice, Iosif Stalin a fost, în multe feluri, la fel de nociv pentru lume ca şi Hitler. A comis o serie de agresiuni teritoriale, dar şi genocid şi a promovat o ideologie care avea statul ca punct central, care, în practică, semăna foarte mult cu socialismulul naţionalist. Dar, în perioada bombelor cu hidrogen, a cuceri Uniunea Sovietică, aşa cum Aliaţii cuceriseră Germania, nu mai era o opţiune viabilă. Nici principiile în joc nu păreau să justifice anihilarea reciprocă. În schimb, Occidentul a aşteptat, răbdător şi ferm în opoziţia sa morală la comunismul sovietic, până când acesta a început să decadă de la sine.

Chiar şi cu cineva precum Hitler sau Stalin ar trebui să negociem dacă există perspectiva de a obţine un rezultat care, având în vedere toate circumstanţele, ne satisface interesele mai bine decât alternativa noastră ideală. Declanşarea războiului este, în multe cazuri, o mişcare în cadrul unei negocieri. Violenţa este menită să schimbe alternativa ideală a celeilalte părţi sau

percepţia despre ea, astfel încât aceasta să devină mult mai dornică să cadă la învoială asupra termenilor noştri de pace. În asemenea cazuri, a gândi în termeni de negociere este vital, astfel încât să reuşim să ne creăm şi să comunicăm oferta pe căi rezonabile, de la care ne putem aştepta să fie convingătoare pentru cealaltă parte.

Să negociez când oamenii acţionează mânaţi de convingeri religioase?

Da. Deşi convingerile religioase ale oamenilor nu pot fi schimbate prin negociere, acţiunile pe care le întreprind, chiar şi cele bazate pe convingerile personale, *pot* fi influenţate. Acesta era şi cazul deturnării zborului kuwaitian. Un punct cheie, care merită repetat, este că negocierea nu necesită să faci compromisuri în ceea ce priveşte principiile tale. Frecvent, succesul este obţinut prin găsirea unei soluţii care este în concordanţă cu principiile fiecărei părţi.

Multe situaţii numai par a fi „conflicte religioase". Conflictul din Irlanda de Nord între protestanţi şi catolici, precum şi conflictul din Liban, dintre creştini şi musulmani, nu au drept sursă religia. În fiecare caz, religia serveşte drept o linie de demarcaţie care se pretează la a separa un grup de altul. Ruptura este întărită întrucât această linie este folosită pentru a separa zonele în care oamenii trăiesc, muncesc, pentru a le indica cine le sunt prietenii şi pentru cine votează. Negocierea între asemenea grupuri este de dorit pentru că sporeşte şansele să se poată ajunge la condiţii pragmatice care le servesc interesele reciproce.

Când este justificat să *nu* negociez?

Dacă merită să negociezi şi efortul pe care să îl depui în acest scop depind de cât de satisfăcătoare consideri alternativa ta ideală şi de măsura în care apreciezi că negocierea va produce

rezultate mai bune. În situaţia în care alternativa ta ideală este acceptabilă şi negocierea nu se arată promiţătoare, nu există nici un motiv să investeşti mult timp în negociere. Pe de altă parte, în cazul în care alternativa ta ideală este jalnică, trebuie să devii dornic să investeşti puţin mai mult timp – chiar şi atunci când negocierea pare fără perspectivă – pentru a proba dacă s-ar putea ajunge la ceva mai satisfăcător.

Pentru a face această analiză, trebuie să te fi gândit atent la cea mai bună alternativă a ta, dar şi la cea a celeilalte părţi. Nu trebuie să greşeşti asemenea băncii care negocia cu o companie energetică falimentară. Legal, banca era îndreptăţită să preia întreaga companie, dar judecătorul a spus că doreşte ca părţile să ajungă la o înţelegere. Banca s-a oferit să preia 51 de procente din stocul de acţiuni şi să reducă dobânda la împrumut, dar compania (deţinută de management) nu a reacţionat. Frustrată, banca a petrecut luni întregi încercând să determine compania să arate minimum de interes în negociere. Cum este şi de înţeles, compania a refuzat – alternativa sa ideală era să aştepte ca preţurile la petrol să crească. În acel moment, şi-ar fi putut plăti împrumutul şi ar fi deţinut mai departe procentajul maxim în companie. Banca nu a reuşit să se gândească limpede la alternativa ideală – nici la a sa proprie, nici la a companiei. Ar fi trebuit să negocieze cu *judecătorul*, să explice că situaţia era incorectă şi să facă apel. Dar banca a considerat că negocierea cu compania era singura sa opţiune.

Adesea, cei aflaţi la putere fac greşeala de a considera că au o alternativă ideală mai bună decât cea reală – de exemplu, când presupun că, în cazul în care mijloacele „politice“ şi „economice“ eşuează, se pot baza oricând pe „opţiunea militară.“ *Nu* întotdeauna există o opţiune militară viabilă. (Gândeşte-te la majoritatea situaţiilor de luare de ostatici, în care nu există nici o opţiune militară care poate promite, în mod realist,

eliberarea în siguranţă a acestora. Raiduri precum cel al armatei israeliene pe aeroportul ugandez din Entebbe – un aeroport proiectat şi construit de ingineri israelieni – sunt excepţii şi devin mai dificile, cu fiecare succes înregistrat, întrucât teroriştii se adaptează noilor tactici.) A avea sau nu o opţiune de sprijin depinde de situaţie: Există posibilitatea ca obiectivul să fie atins numai prin eforturile noastre sau va fi nevoie ca o persoană din tabăra cealaltă să ia o decizie? În cazul în care ultimul răspuns este valabil, atunci a cui hotărâre va trebui să o influenţăm, ce decizie ne dorim şi cum ar putea armata, în cazul în care poate, să influenţeze acea decizie?

Nu presupune că ai o alternativă ideală mai bună decât negocierea sau că nu ai. Gândeşte în detaliu. Apoi decide dacă negocierea are sens.

ÎNTREBAREA 6: „Cum ar trebui să îmi adaptez abordarea în negociere pentru a ţine cont de diferenţele de personalitate, sex, cultură şi aşa mai departe?“

Din anumite puncte de vedere, oamenii de oriunde se aseamănă. Dorim să fim iubiţi, ţinem la respectul altor persoane şi la respectul de sine şi nu ne place să se profite de noi. Din alte puncte de vedere, oamenii, chiar şi cei cu valori asemănătoare – sunt mai degrabă diferiţi. Unii sunt deschişi, alţii timizi; unii sunt vorbăreţi şi logici, alţii mai emoţionali; unii oameni sunt direcţi, alţii mai puţin direcţi şi plini de tact; unii adoră conflictul, alţii vor face aproape orice pentru a-l evita. Ca negociatori, oameni diferiţi vor avea interese şi stiluri de comunicare diferite. Se pot lăsa convinşi de lucruri diferite şi pot avea moduri diferite de a lua o decizie. Cum ar trebui să ne adaptăm în funcţie de astfel de asemănări şi diferenţe atunci când negociem cu oameni diferiţi? Iată câteva sugestii care să vă ghideze:

Intră în ritm.

În orice negociere, trebuie să fii atent la valorile, percepţiile, preocupările, normele de comportament şi dispoziţia celor cu care ai de-a face. Adaptează-ţi comportamentului. Dacă negociezi cu cineva, aceea este persoana pe care încerci să o influenţezi. Cu cât te adaptezi mai repede ritmului de gândire al acelei persoane, cu atât este mai probabil să ajungi la o înţelegere. Unele diferenţe des întâlnite care contează în cadrul unei negocieri includ următoarele:

- Ritm: rapid sau lent?
- Grad de formalitate: înalt sau scăzut?
- Proximitatea fizică în timpul discuţiei: stăm aproape sau departe?
- Înţelegeri orale sau scrise: care obligă mai mult şi care sunt considerate mai demne de a fi respectate?
- Comunicarea: directă sau indirectă?
- Termen temporal: de scurtă sau de lungă durată?
- Acoperirea relaţiei: strict afaceri sau arie largă?
- Locul anticipat pentru afaceri: privat sau public?
- Cine negociază: egali ca statut sau cei mai competenţi oameni pentru această sarcină?
- Rigiditatea angajamentelor: inflexibil sau maleabil?

Adaptează sfaturile noastre generale unei situaţii specifice.

Aceasta este o carte cu sfaturi generale. Nu se vor aplica toate în aceeaşi manieră, pentru orice situaţie şi pentru fiecare persoană. Dar propunerile fundamentale sunt general aplicabile. În absenţa unui motiv puternic pentru a proceda altfel, te sfătuim să îţi modelezi abordarea specifică fiecărei negocieri în jurul acestora. Cea mai bună cale de *a implementa* aceste

principii generale va depinde de contextul specific. Gândeşte-te unde te afli, cu cine ai de-a face, care sunt obiceiurile domeniului, ce experienţe precedente ai avut cu acest negociator şi aşa mai departe pentru a crea o abordare adaptată situaţiei.

Acordă atenţie diferenţelor de convingeri şi obiceiuri, dar evită să clasifici indivizii după stereotipii.

Multe grupuri şi locuri au diferite obiceiuri şi convingeri. Cunoaşte oamenii şi respectă-i, dar fereşte-te să faci presupuneri despre indivizi.

Atitudinile, interesele şi alte caracteristici ale unui individ sunt adesea destul de diferite de cele ale grupului căruia îi poate aparţine. De exemplu, japonezul „mediu" tinde să prefere metode indirecte de comunicare şi negociere, dar fiecare japonez în parte acoperă întreaga arie de stiluri de negociere. Un ministru important al guvernului japonez a devenit celebru pentru stilul său „american" îndrăzneţ de negociere – care nu este deloc tipic pentru mulţi americani. Unele studii sugerează că femeile sunt mai dispuse decât bărbaţii să strângă informaţii într-o manieră mai deschisă şi mai puţin structurată, sunt mai sensibile la relaţii şi mai dispuse să ţină cont de o moralitate bazată mai mult pe afecţiune şi grijă faţă de alţii şi mai puţin pe reguli şi drepturi individuale. Cu toate acestea, aceleaşi date sugerează că sunt o mulţime de indivizi de ambe sexe care tind să tragă în altă direcţie.*

A face presupuneri despre un individ în funcţie de caracteristicile grupului său este ofensator şi de-a dreptul riscant. Neagă chiar individualitatea persoanei respective. Nu considerăm că obiceiurile şi convingerile *noastre* sunt dictate de grupul în care se întâmplă să ne integrăm; să presupunem acest lucru

* Vezi, pentru început, Carol Gilligan, *In a Different Voice* (Harvard University Press, 1982)

despre ceilalţi este înjositor. Fiecare dintre noi este afectat de nenumărate aspecte din mediul şi educaţia noastră, din cultura noastră şi identitatea de grup, dar în nici un mod previzibil individual.

Pune-ţi la îndoială presupunerile; ascultă activ.

Oricare ar fi presupunerile pe care le faci despre ceilalţi – fie că presupui că ei sunt exact ca tine sau total diferiţi – pune totul la îndoială. Fii deschis să afli că sunt chiar diferiţi de cum te aşteptai tu. Variaţiile mari dintre culturi ne dau indicii despre tipul de diferenţe pe care ar trebui să le ai în vedere, dar aminteşte-ţi că toţi avem interese speciale şi calităţi care nu corespund unui tipar standard.

Întrebări despre tactici

ÎNTREBAREA 7: „Cum decid lucruri precum «Unde ar trebui să ne întâlnim?», «Cine ar trebui să facă prima ofertă?» şi «Cum ar trebui să încep?»"

Înainte ca un doctor să poată răspunde la întrebări de tipul ce medicamente să iei şi ce mâncare să eviţi, va trebui să afle despre simptomele pacientului şi să diagnosticheze cauzele posibile. Numai atunci doctorul poate elabora o strategie generală pentru ameliorarea sănătăţii. Acelaşi lucru li se aplică şi specialiştilor în negociere. Nu avem medicamente aprobate pentru toate suferinţele. Sfaturile tactice de calitate necesită cunoaşterea circumstanţelor specifice.

Acest lucru poate fi ilustrat dacă se iau în considerare trei exemple specifice:

Unde ar trebui să ne întâlnim?

Ce ne îngrijorează? Dacă amândouă părţile sunt extrem de ocupate şi există riscul să fie întrerupte mereu, izolarea poate fi cel mai important aspect. În cazul în care cealaltă persoană tinde să se simtă nesigură sau are nevoie de sprijin din partea personalului, poate că s-ar simţi mai în largul său dacă întâlnirea are loc în propriul birou. Te poţi întâlni în biroul celeilalte părţi dacă vrei să te simţi liber să pleci. Există tabele, dosare sau experţi tehnici pe care să doriţi să-i consultaţi în timpul negocierii? Dacă vrei să poţi folosi planşe, o tablă albă sau un proiector, poţi solicita să te întâlneşti într-o sală de conferinţe care deţine asemenea facilităţi.

Cine ar trebui să facă prima ofertă?

Ar fi o greşeală să presupui că a face o ofertă este întotdeauna cea mai bună cale de a avansa o cifră. De obicei trebuie să explorezi interesele, opţiunile şi criteriile înainte de a face o ofertă. A lansa o ofertă prea devreme poate face ca partea cealaltă să se simtă presată. O dată ce ambele părţi au o idee despre problemă, este mai probabil ca o ofertă prin care se face un efort de a reconcilia interesele şi standardele care au fost avansate să fie privită drept un pas constructiv.

Fie că faci sau nu o ofertă, este bine să încerci să „ancorezi" precoce discuţia în jurul unei abordări sau al unui standard care îţi este favorabil. Pe de altă parte, dacă nu eşti bine pregătit şi nu ai idee despre ce ar fi rezonabil, probabil că nu vei dori să pui o idee sau o ofertă pe masă, sperând că partea cealaltă va face primul pas şi va oferi ceva generos. Dar fii atent. Este extrem de riscant să măsori valoarea a orice prin prisma propunerii iniţiale sau prin cifra celeilalte părţi. Dacă ştii atât

de puţin despre acea valoare, trebuie să faci cercetări mai profunde înainte de începerea negocierii.

Într-o negociere asupra preţului, cu cât sunt mai bine pregătite ambele părţi, cu atât mai puţin contează cine face prima ofertă. În loc să înveţi regulile despre cine ar trebui să facă prima ofertă, ar fi mai bine să stăpâneşti regula de a fi bine pregătit cu elemente externe de măsură a valorii.

Care este limita maximă de unde ar trebui să încep?

Mulţi oameni tind să măsoare succesul prin cât de departe s-a mutat cealaltă parte. Chiar dacă cifra iniţială este o ilustrare total arbitrară a „preţului de raft" sau a „valorii de retail," cumpărătorii vor fi fericiţi să obţină ceva pentru mai puţin. Nu au prospectat piaţa. Nu ştiu cât ar costa cea mai bună alternativă a lor, aşa că îşi obţin satisfacţia din a plăti mai puţin decât preţul iniţial.

În aceste condiţii, dacă vinzi, în mod normal ai putea începe cu cea mai mare cifră pe care ai reuşi să o justifici fără a-ţi fi ruşine. O altă cale de a o concepe este să începi cu cea mai mare cifră de corectitudinea căreia ai încerca să convingi un terţ neutru. În a propune o asemenea cifră ar trebui mai întâi să explici raţionamentul şi apoi să pronunţi cifra. (Dacă ei aud o cifră care nu le e pe plac, este posibil să nu asculte raţionamentul.)

O asemenea cifră iniţială nu trebuie avansată ca o poziţie fermă. Într-adevăr, cu cât insinuezi că cifrele iniţiale sunt ferme, cu atât mai mult dăunezi credibilităţii îndepărtându-te de ele. Este mai sigur şi cel puţin la fel de eficient să spui ceva de genul: „Ei bine, un factor demn de luat în considerare ar fi cât plătesc alţii pentru o muncă asemănătoare. În New York, de exemplu, se plătesc 18 dolari pe oră. Cum sună asta?" Astfel aţi afişat un standard şi o sumă fără a vă agăţa de ea.

Strategia depinde de pregătire.

Există două teorii generale despre strategie demne de a fi popularizate. Mai întâi, în majoritatea cazurilor, strategia este o funcţie a pregătirii. Dacă eşti bine pregătit, o strategie se va contura de la sine. Dacă eşti antrenat în standardele relevante pentru negocierea ta, va deveni evident pe care să le discuţi şi pe care le-ar putea ridica cealaltă parte. Dacă te-ai gândit serios la interesele tale, va fi limpede pe care să le menţionezi devreme şi pe care să le aduci mai târziu în discuţie sau chiar deloc. Şi dacă ţi-ai formulat alternativa ideală în avans, vei şti când este momentul să pleci.

În al doilea rând, o strategie inteligentă nu poate compensa lipsa de pregătire. Dacă formulezi o strategie pas cu pas care să îi lăse cu gura căscată, vei intra în bucluc dacă aceştia vin la negocieri şi constaţi că au maxilarele încleştate. Strategia ta poate depinde de discutarea problemelor legate de relaţie încă de la început, dar ei ar doresc să discute despre alternativele voastre ideale. Pentru că nu poţi fi niciodată sigur care va fi strategia lor, este mult mai bine să cunoşti terenul şi nu să planifici asupra unei strategii unice.

ÎNTREBAREA 8: „Concret, cum mă mişc de la inventarea opţiunilor la realizarea angajamentelor?"

Am oferit multe sfaturi despre cum să elaborezi opţiuni reciproc avantajoase şi înţelepte pentru o negociere şi cum să eviţi sau să depăşeşti o varietate de aspecte legate de oameni. Se menţine întrebarea: cum ajungi la finalizare? Nu credem că există un singur proces care să fie şi cel mai bun, dar iată câteva principii generale demne de luat în considerare.

Gândeşte-te la finalizare de la bun început.

Înainte măcar să începi să negociezi e bine să îţi imaginezi cum ar arăta un acord încununat de succes. Asta te-ar ajuta să îţi dai seama ce aspecte trebuie discutate în cadrul unei negocieri şi de ce anume este nevoie pentru a fi rezolvate. Imaginează-ţi cum ar fi să implementezi o înţelegere. Ce probleme ar necesita rezolvare? Apoi schimbă rolurile. Întreabă-te cum ar putea explica şi cum ar justifica cu succes o înţelegere omologul tău anturajului său. („Ne vom afla în primele zece procente de electricieni din Ontario." „Plătim mai puţin decât valoarea exprimată de doi din trei evaluatori.") Gândeşte-te ce te-ar costa pe tine să procedezi similar. Apoi întreabă-te ce fel de înţelegere v-ar permite amândurora să rostiţi asemenea lucruri. În cele din urmă, gândeşte-te la ce ar fi necesar pentru a convinge cealaltă parte – şi pe tine – că ar fi mai indicată acceptarea unei înţelegeri propuse, decât continuarea negocierii.

Păstrează aceste aspecte în minte ca progresele tale în negociere, reformulând şi completându-ţi viziunea pe măsură ce mai multe informaţii sunt disponibile. Acest tip de concentrare asupra scopului te va ajuta la menţinerea negocierii pe o traiectorie productivă.

Gândeşte-te la crearea unui acord-cadru.

În negocierile care se vor finaliza cu o înţelegere scrisă este de obicei o idee bună să schiţezi – în cadrul pregătirii tale – direcţiile unei posibile înţelegeri. Un asemenea „acord-cadru" este un document sub forma unei înţelegeri, dar cu spaţii goale destinate fiecărui termen care va fi decis prin negociere. Formularul standard de vânzare-cumpărare, disponibil la agentul imobiliar, este un exemplu pentru un acord-cadru detaliat. În alte cazuri, doar o listă cu titluri poate fi adecvată. Elaborarea

unei înţelegeri-cadru, oricât de detaliată, va garanta faptul că probleme importante nu sunt trecute cu vederea în timpul negocierii. O asemenea înţelegere poate servi ca un punct de plecare şi un program pentru negociere: îţi vei folosi timpul eficient.

Fie că îţi începi sau nu negocierea cu un acord-cadru, este firesc să conturezi posibilii termeni ai unei înţelegeri pe măsură ce avansezi. Un astfel de proiect menţine discuţia concentrată pe subiect, poate scoate la suprafaţă aspecte importante care ar putea fi, în alte condiţii, trecute cu vederea şi îţi dă o idee despre cum avansaţi. A nota pe măsură ce înaintezi oferă, de asemenea, înregistrări ale discuţiei, reducând şansele unor contradicţii ulterioare. Dacă lucrezi cu un acord-cadru, redactarea poate implica numai completarea spaţiilor goale pe măsură ce discuţi fiecare termen; sau, dacă nu aţi ajuns încă la un consens, poate presupune şi schiţarea prevederilor alternative.

Îndreaptă-te treptat spre angajament.

Pe măsură ce negocierea avansează şi discutaţi opţiuni şi standarde pentru fiecare aspect, trebuie să identifici o propunere care reflectă toate părerile expuse şi întâmpină interesele fiecărei părţi, cât mai bine posibil. Dacă încă nu reuşiţi să ajungeţi la un consens în privinţa unei singure opţiuni, încercaţi cel puţin să îngustaţi gama de opţiuni pe care le puteţi lua în considerare şi apoi continuaţi cu un alt subiect. Poate că o opţiune mai bună sau o posibilitate de compromis va apărea mai târziu. („Foarte bine. Poate că 28.000 sau 30.000 de dolari este o cifră de la care să începem negocierea pentru salariu. Cum rămâne cu data la care începi?")

Pentru a încuraja brainstormingul, este o idee bună să precizezi explicit că este vorba de angajamente provizorii. Astfel

vei simţi care este evoluţia discuţiilor, evitând în acelaşi timp efectul inhibitor provocat de îngrijorările că fiecare opţiune discutată poate suna ca un angajament. Angajamentele provizorii sunt benefice şi nu trebuie schimbate fără motiv. Dar precizează clar că nu te angajezi ferm la nimic până nu vezi pachetul final. În partea superioară a acordului-cadru, de exemplu, poţi scrie: „Proiect – Fără angajamente."

Procesul de avansare spre o înţelegere este adesea liniar. Fii pregătit să treci prin lista de aspecte ce trebuie discutate de mai multe ori, înainte şi înapoi, aplecându-te asupra anumitor aspecte şi a pachetului întreg. Subiectele dificile pot fi reanalizate frecvent sau pot fi rezervate pentru final, în funcţie de evoluţia ascendentă a discuţiilor. Pe parcurs, evită cererile sau blocajele. Oferă în schimb opţiuni şi cere păreri critice. („Ce ai zice de o înţelegere care să respecte ideile din acest acord-cadru? Nu sunt sigur că aş putea să o explic oamenilor mei, dar este în limite rezonabile. Aşa ceva îţi convine şi ţie? Dacă nu, ce ar putea fi în neregulă cu ea?")

Fii insistent în urmărirea intereselor tale, dar nu rigid în a urmări o soluţie singulară.

O cale de a fi ferm fără a te manifesta poziţional este să separi interesele de metodele de a le satisface. Când o propunere este contestată, nu o apăra; mai bine explică-ţi din nou interesele urmărite. Întreabă dacă partea cealaltă se poate gândi la o cale mai bună de a satisface nu numai acele interese, dar şi pe ale sale. În cazul în care pare să existe un conflict irezolvabil, întreabă dacă este un motiv pentru care interesele unei părţi ar trebui să aibă prioritate faţă de interesele celeilalte.

Cu excepţia situaţiei în care cealaltă parte are argumente convingătoare care să susţină faptul că raţionamentul tău este deficitar şi trebuie schimbat, nu renunţa la opinia ta. În momentul în care, şi numai dacă, eşti convins, modifică-l după

necesităţi, prezentând logica, în primul rând. („Ei bine, ăsta este un argument bun. O cale de a evalua acel factor ar fi să...") Dacă te-ai pregătit bine, ar trebui să fi anticipat majoritatea argumentelor pe care cealaltă parte le-ar putea aduce şi să te fi gândit cum crezi tu că vor modifica acestea rezultatul.

Per ansamblu, scopul este să eviţi dispute inutile. Când dezacordurile persistă, caută înţelegeri de grad secund – înţelegere privind aspectele asupra cărora nu sunteţi de acord. Asigură-te că interesele şi raţionamentul fiecărei părţi sunt clare. Caută convingeri diferite şi căi de a le testa. Ca întotdeauna, încearcă să reconciliezi interesele conflictuale prin intermediul standardelor externe sau al opţiunilor creative. Încearcă să reconciliezi standarde conflictuale prin acele criterii pentru evaluare care sunt mai adecvate sau prin schimburi creative. Fii perseverent.

Fă o ofertă.

La un anumit moment, clarificarea intereselor, inventarea opţiunilor şi analizarea standardelor produc mai puţine rezultate. O dată ce un aspect sau un număr de aspecte este bine explorat, trebuie să fii pregătit să faci o ofertă. O ofertă timpurie s-ar putea limita la asocierea a două subiecte-cheie. („Aş fi de acord să lichidăm pe 30 iunie dacă plata nu ar fi peste 50.000 de dolari.") Mai târziu, asemenea oferte parţiale pot fi combinate într-o propunere mai cuprinzătoare.

De obicei, o ofertă nu trebuie să vină ca o surpriză. Trebuie să fie un produs firesc al discuţiei care s-a desfăşurat. Nu trebuie să fie nici o propunere „şi cu asta basta", dar nici o poziţie iniţială. Trebuie să fie o ofertă pe care o consideri rezonabilă pentru ambele părţi, având în vedere mersul anterior al lucrurilor. Multe negocieri se încheie când se face o ofertă completă.

Trebuie să te gândeşti la modul şi la momentul în care să transmiţi o ofertă. Dacă discuţiile au fost purtate public sau

în grupuri largi, caută o ocazie privată pentru a explora angajamentele finale. Majoritatea acordurilor sunt realizate în cadrul unor întâlniri tête-à-tête între negociatorii de top ai fiecărei părţi, deşi finalizarea formală poate veni ulterior într-un cadru cu caracter public.

Dacă se întrevede un acord, dar unele aspecte rămân totuşi subiect de dispută, caută proceduri corecte de a facilita finalizarea. A împărţi diferenţa între cifre arbitrare produce un rezultat arbitrar. A împărţi diferenţa între cifre susţinute de standarde independente legitime şi convingătoare este o cale prin care se poate descoperi un rezultat corect. O altă abordare, în cazul în care diferenţele persistă, este ca una dintre părţi sau ambele să invite un terţ să discute cu fiecare şi, probabil după consultări repetate, să producă o recomandare finală cu titlu de „ultimă şansă".

Fii generos în final.

Când simţi că te apropii, în sfârşit, de atingerea unui acord, ia în calcul să acorzi celeilalte părţi ceva despre care ştii că este de valoare pentru ea şi în concordanţă cu logica fundamentală a propunerii tale. Declară limpede că acesta este un gest final; nu vrei să ridici nivelul aşteptărilor în ceea ce priveşte concesiile. O asemenea ofertă îmbunătăţită poate dizolva dubii de ultim moment şi veţi bate palma.

Doreşti ca tabăra cealaltă să părăsească negocierea simţindu-se satisfăcută şi tratată corect. Acest sentiment poate da roade şi în implementarea unei înţelegeri, dar şi într-o negociere viitoare.

ÎNTREBAREA 9: „Cum încerc aceste idei fără să îmi asum riscuri prea mari?"

Poate că eşti convins că această abordare funcţionează, dar eşti îngrijorat că nu vei fi în stare să o pui la lucru destul de

bine pentru a ameliora rezultatele abordării tale actuale. Ce poţi să faci pentru a încerca aceste idei fără să îţi asumi un risc prea mare?

Începe de jos.

Experimentează în negocieri în care mizele sunt mici, unde ai o alternativă ideală bună, în care sunt disponibile şi par relevante standardele obiective şi în care cealaltă parte pare deschisă acestei abordări. Începe cu idei care se bazează pe abilităţile tale actuale, apoi încearcă idei noi, pe rând. Pe măsură ce câştigi experienţă şi încredere, ridică uşor mizele prin aplicarea noilor tehnici în contexte mai provocatoare şi mai semnificative. Nu trebuie să încerci totul deodată.

Fă o investiţie.

Unii oameni joacă tenis toată viaţa, dar nu devin niciodată mai buni. Nu sunt dornici să arunce o privire atentă la ceea ce fac sau să se gândească să îşi schimbe tehnica. Jucătorii buni recunosc faptul că, pentru a deveni mai competenţi, trebuie adesea să facă o investiţie în abordări noi. Pentru o vreme pot avea performanţe slabe, întrucât se luptă cu tehnicile noi şi necunoscute, dar, în cele din urmă, vor depăşi vechile performanţe. Noile tehnici oferă potenţial pe termen lung. Trebuie să procedezi la fel şi cu negocierea.

Trece-ţi în revistă performanţa.

Programează-ţi un interval de timp în care să te gândeşti la ce ai făcut, după fiecare negociere semnificativă. Ce a funcţionat? Ce nu a funcţionat? Ce ai fi putut face diferit? Poţi păstra un jurnal de negociere sau un caiet, pe care îl poţi reciti periodic.

Pregăteşte-te!

Puterea de negociere, după cum argumentăm în continuare, nu este un ingredient din care ai o anumită cantitate care poate fi aplicată oriunde şi în orice scop. Este nevoie de exerciţiu susţinut pentru ca resursele tale să te ajute să fii convingător într-o anumită situaţie. Cu alte cuvinte, este nevoie de pregătire. Nu există nici un risc în a fi bine pregătit. Este nevoie pur şi simplu de timp. Cu cât eşti mai bine pregătit, cu atât este mai mare probabilitatea să foloseşti aceste idei şi să le consideri valoroase.

Planifică modul în care să construieşti şi să menţii o bună relaţie funcţională cu cealaltă parte. Alcătuieşte o listă a intereselor tale şi ale celeilalte părţi. Apoi inventează o listă de opţiuni care ar putea satisface cât mai multe interese. Caută o varietate de standarde sau criterii care ar putea convinge un terţ rezonabil de ceea ce ar trebui făcut. Întreabă-te ce argumentaţie ţi-ar plăcea să ai şi apoi vezi dacă poţi găsi faptele şi informaţiile de care ai avea nevoie pentru a o construi. De asemenea, gândeşte-te ce criterii ar putea fi considerate convingătoare de către omologul tău pentru a justifica o înţelegere în faţa anturajului său. Dacă negociatorii aflaţi de cealaltă parte ar întâmpina dificultăţi în a justifica anturajului termenii acordului, înţelegerea în acei termeni este aproape imposibilă. Şi gândeşte-te ce angajamente ţi-ar plăcea să îşi ia fiecare parte. Elaborează o posibilă înţelegere-cadru.

În unele cazuri, poţi cere unui prieten să te ajute să te pregăteşti pentru o negociere viitoare, interpretând un rol, fie pretinzând că este cealaltă parte, fie tu însuţi (după ce îi spui cum ai proceda tu), în vreme ce tu eşti cealaltă parte. (A-ţi asuma rolul celeilalte părţi şi a asculta din poziţia receptorului propriile argumente constituie o tehnică puternică pentru a-ţi testa discursul.) Poţi, de asemenea, să soliciţi sfaturi de la

prieteni, de la negociatori mai experimentaţi sau consultanţi profesionişti în domeniul negocierii.

Negocierea seamănă mult cu atletismul: unii oameni au mai mult talent înnăscut şi, precum cei mai buni atleţi, pot avea de câştigat cel mai mult din pregătire, antrenamente şi îndrumare. Totuşi, cei cu mai puţin talent necesită şi mai multă pregătire, exerciţiu şi antrenament, dar vor avea de câştigat. Oricum ai fi, există multe lucruri de învăţat şi eforturile susţinute vor da rezultate. Depinde doar de tine.

Întrebări despre putere

ÎNTREBAREA 10: „Contează modul în care negociez în cazul în care cealaltă parte este mai puternică?“ şi „Cum îmi amplific *propria* putere de negociere?“

Modul în care negociezi (şi în care te pregăteşti să negociezi) poate produce o diferenţă *enormă*, indiferent de puterea fiecărei părţi.

Unele lucruri pe care nu le poţi obţine

Bineînţeles că, indiferent cât de talentat eşti, ceea ce poţi obţine prin negociere este limitat. Nici cel mai abil negociator din lume nu va reuşi să cumpere Casa Albă. Nu trebuie să te aştepţi să ai succes în negociere decât dacă îi poţi face celeilalte tabere o ofertă pe care o va considera mai atractivă decât propria sa alternativă ideală pentru un acord negociat. Dacă asta pare imposibil, atunci negocierea nu are nici un sens. Concentrează-te în schimb pe îmbunătăţirea alternativei tale ideale pentru o înţelegere negociată şi poate pe modificarea alternativei lor ideale.

Modul în care negociezi are o importanţă covârşitoare

Într-o situaţie în care *există* premise pentru ajungerea la o înţelegere, maniera în care negociezi poate reprezenta diferenţa dintre a ajunge sau nu la o înţelegere, sau dintre un rezultat favorabil şi unul pe care îl accepţi cu greu. Modul în care negociezi poate determina dimensiunea feliei de plăcintă şi dacă vei avea o relaţie bună cu cealaltă parte sau una tensionată. Dacă cealaltă parte pare să deţină toate cărţile importante, maniera în care negociezi este pur şi simplu vitală. Să presupunem, de exemplu, că negociezi pentru o excepţie de la o regulă sau pentru o ofertă de slujbă. Realist vorbind, vei avea puţine opţiuni în cazul în care cealaltă parte îţi neagă cererea şi puţin de oferit dacă o acceptă. În această situaţie, abilităţile tale de negociator sunt totul. Oricât de mică este şansa de a avea succes, modul în care negociezi va determina dacă poţi să profiţi de ea.

„Resurse" nu înseamnă „putere de negociere"

Puterea de negociere este capacitatea de a convinge pe cineva să facă un anumit lucru. Statele Unite sunt bogate şi deţin multe bombe nucleare, dar nimic nu a fost de prea mare ajutor în a descuraja acţiunile teroriste sau pentru a elibera ostaticii deţinuţi în oraşe precum Beirut. Dacă resursele tale îţi dau putere de negociere depinde de context – sau de persoana pe care încerci să convingi şi de ceea ce vrei să facă aceasta.

Nu întreba: „Cine e mai puternic?"

Este riscant să încerci să estimezi care dintre voi este mai puternic. Dacă tu ajungi la concluzia că eşti mai puternic, te vei relaxa şi nu te vei pregăti atât de bine pe cât ar trebui. Pe

de altă parte, dacă tragi concluzia că eşti mai slab decât omologul tău, există riscul să te simţi descurajat şi să nu acorzi destulă atenţie modului în care ai putea să îl convingi. Orice concluzie ai trage nu te va ajuta să îţi dai seama cum ar fi cel mai bine să procedezi.

De fapt, poţi întreprinde foarte multe pentru a-ţi amplifica puterea de a negocia chiar şi când balanţa resurselor este unilaterală. Bineînţeles că vor exista negocieri în care, cel puţin pe termen scurt, cele mai bune cărţi sunt în mâna celeilalte părţi. Dar, în această lume din ce în ce mai interdependentă, există aproape mereu resurse şi potenţiali aliaţi abili pe care un negociator perseverent îi poate exploata, cel puţin pentru a unge unele rotiţe dacă nu pentru a înclina balanţa puterii în favoarea sa. Nu vei descoperi ce este posibil dacă nu încerci.

Uneori, oamenii par să prefere să se simtă neputincioşi şi să creadă că nimic din ce pot face nu va influenţa situaţia. Această convingere îi ajută să nu ajungă să se simtă responsabili sau vinovaţi de lipsa lor de acţiune. Astfel evită, de asemenea, costurile tentativelor de a schimba situaţia – a face un efort şi a risca să înregistreze un eşec, situaţie care ar putea ruşina pe oricine. Deşi acest sentiment poate fi înţeles, nu afectează rezultatele care ar putea fi obţinute prin negociere eficientă. Este o atitudine defensivă şi auto-suficientă.

Cel mai bun principiu este să te menţii optimist – să îţi permiţi ţie însuţi să îţi depăşeşti limitele. Fără să iroseşti multe resurse pentru cauze pierdute, trebuie să recunoşti că multe lucruri merită încercate chiar dacă nu ai sorţi de izbândă. Cu cât depui mai multe eforturi pentru un scop, cu atât ai mai multe şanse. Studii referitoare la negociere arată, în mod consecvent, o corelaţie puternică între aspiraţie şi rezultat. În limitele raţionalului, merită să gândeşti pozitiv.

Puterea de negociere are multe surse

Cum îţi sporeşti puterea de negociere? Întreaga carte este o încercare de a răspunde la această întrebare. Puterea de negociere are multe surse. Una este să ai o bună alternativă ideală pentru o înţelegere negociată. Cu condiţia să te creadă, este convingător să îi transmiţi celeilalte părţi că ai o alternativă mai bună. Dar fiecare dintre cele patru elemente ale metodei descrise în partea a doua a acestei cărţi – oamenii, interesele, opţiunile şi criteriile obiective – este, de asemenea, o sursă pentru puterea de negociere. În cazul în care cealaltă parte este puternică într-un domeniu, poţi încerca să îţi întăreşti puterea în altul. La acestea cinci adăugăm acum un al şaselea, puterea angajamentului.

Dezvoltarea unei relaţii funcţionale între persoanele care negociază presupune putere.

Dacă înţelegi cealaltă parte şi dacă şi ea te înţelege, dacă emoţiile sunt recunoscute şi oamenii sunt trataţi cu respect, chiar dacă au alte păreri, dacă există comunicare limpede, dar şi dorinţa de a asculta, şi dacă aspectele legate de oameni sunt abordate direct, nu prin a cere sau a oferi concesii legate de substanţă, negocierile pot decurge lin şi vor oferi beneficii ambelor părţi. În acest sens, puterea de negociere nu este un fenomen *unul pierde, celălalt câştigă*. Mai multă putere de negociere pentru cealaltă parte nu se traduce neapărat prin mai puţină pentru tine. Cu cât este mai bună relaţia funcţională dintre voi, cu atât mai mult va fi capabil fiecare dintre voi să îl influenţeze pe celălalt.

Contrar unui segment din înţelepciunea convenţională, vei beneficia adesea de pe urma creşterii gradate a abilităţii de a te influenţa a celeilalte părţi. Doi oameni cu reputaţii justificate de a fi de încredere sunt mai capabili să se influenţeze

reciproc decât sunt doi cu reputaţie de lipsă de onestitate. Faptul că poţi avea încredere în cealaltă parte îi sporeşte abilitatea de a te influenţa. Dar şi tu poţi să beneficiezi. Te poţi implica, în siguranţă, în înţelegeri de care vor beneficia ambele părţi.

Cu precădere buna comunicare este o sursă semnificativă de putere de negociere. A-ţi modela cu măiestrie mesajul, a asculta ce are de spus cealaltă parte şi a arăta că ai înţeles îţi pot amplifica puterea de convingere. John F. Kennedy era pe drept cuvânt celebru pentru talentul său de a crea un mesaj puternic: „Nu negociaţi niciodată de teamă. Dar să nu ne temem niciodată să negociem.“*

Un mesaj nu trebuie să fie lipsit de echivoc pentru a fi limpede şi eficient. În multe cazuri, a ajuta cealaltă parte să îţi înţeleagă raţionamentul – chiar dacă aveţi păreri diferite – îi poate reduce temerile, poate edifica neînţelegerile şi promova rezolvarea comună a problemelor. Gândeşte-te la furnizorul care formulează ceea ce consideră a fi o ofertă competitivă pentru un contract de furnizare mărfuri. Beneficiarul apreciază oferta şi furnizorul, dar este îngrijorat că firma acestuia, care este nouă pe piaţă, nu va putea gestiona volumul necesar pentru a satisface cerinţele sale înalte. Dacă beneficiarul spune pur şi simplu „Nu, mulţumesc“ şi apoi plăteşte mai mult pentru a angaja altă firmă, furnizorul poate presupune că beneficiarului nu i-a plăcut oferta sa pentru licitaţie. Nu ar avea nici o şansă să îl convingă de faptul că s-ar putea ocupa de volumul necesar. Ar fi mai bine pentru amândoi dacă, în schimb, beneficiarul şi-ar împărtăşi atât interesele cât şi îngrijorările referitoare la oferta furnizorului respectiv.

Ascultarea adecvată îţi poate amplifica puterea de negociere prin îmbogăţirea volumului de informaţii pe care le ai despre

* Discursul inaugural, 20 ianuarie, 1961

interesele celeilalte părţi sau despre opţiuni posibile. O dată ce ai înţeles ce sentimente şi ce îngrijorări are cealaltă parte, poţi începe să le abordezi, pentru a explora zonele comune, dar şi divergente, dar şi pentru a elabora căi folositoare de a continua în viitor. Gândeşte-te, de exemplu, la omul în vârstă ai cărui doctori au dorit să îl mute din actualul spital într-unul cu mijloace specializate. Doctorii i-au explicat în mod repetat că spitalul specializat ar fi mai bun pentru el, dar bărbatul a refuzat să se clintească. Ştiind că bărbatul acţiona împotriva propriilor interese, doctorii l-au considerat iresponsabil. Un rezident l-a luat, totuşi, pe bărbat în serios şi a ascultat cu atenţie motivele pentru care nu dorea să se mute. Pacientul a mărturisit că fusese abandonat de nenumărate ori în viaţă şi că se temea că mutarea nu putea avea decât acelaşi rezultat. Rezidentul a hotărât să aibă grijă personal ca acest lucru să nu se producă şi bărbatul a fost de a acord imediat să fie mutat.

Arătând că ai ascultat ce a avut de spus cealaltă parte îţi sporeşti capacitatea de convingere. Când aceasta se simte ascultată *de către tine*, devine aptă să *te* asculte, la rândul său. Este incomparabil mai uşor să asculţi când cealaltă parte spune ceva cu care eşti de acord. Este mai dificil să asculţi lucruri cu care nu eşti de acord, dar acela este momentul cel mai prielnic. Ascultă înainte să te lansezi în contradicţii. Cercetează. Asigură-te că înţelegi punctul lor de vedere şi asigură-te că ei îşi dau seama că înţelegi. O dată ce cealaltă parte ştie că tu ai înţeles ceea ce a avut de spus, nu mai poate respinge dezacordul tău ca pe o pură lipsă de înţelegere.

Înţelegerea intereselor presupune putere.

Cu cât înţelegi mai clar îngrijorările celeilalte părţi, cu atât eşti mai capabil să le satisfaci, cu costuri minime pentru tine. Caută interese intangibile sau ascunse care pot fi relevante.

În cazul intereselor concrete, precum banii, trebuie să întrebi ce se află dincolo de ei. („Pentru ce vor fi folosiţi banii?“) Uneori, chiar şi cele mai ferm afirmate sau inacceptabile poziţii reflectă interese compatibile cu ale tale.

Gândeşte-te la afaceristul care încerca să cumpere un post de radio. Acţionarul majoritar dorea să-şi vândă cele două treimi din post pentru o sumă rezonabilă, dar proprietarul celeilalte treimi (şi managerul actual al postului) cerea o sumă aparent exorbitantă pentru partea sa. Afaceristul a ridicat zadarnic preţul de mai multe ori şi începea să se gândească să abandoneze negocierea. În cele din urmă, afaceristul a cercetat mai adânc interesele celui de-al doilea proprietar. A aflat că acesta era mai puţin interesat de bani, ci mai degrabă de dorinţa de a continua să conducă staţia radio la care era acţionar parţial. Afaceristul s-a oferit să cumpere numai acea parte din treimea acţionarului de care avea nevoie pentru taxe şi să îl păstreze ca manager. Al doilea proprietar a acceptat această ofertă la un preţ care i-a economisit afaceristului aproape un milion de dolari. Înţelegerea intereselor ascunse ale vânzătorului a amplificat semnificativ puterea de negociere a cumpărătorului.

Inventarea unei opţiuni elegante presupune putere.

Brainstormingul de succes îţi sporeşte capacitatea de a-i influenţa pe alţii. O dată ce ai înţeles interesele fiecărei părţi, este posibil – ca în exemplul de mai sus cu postul de radio – să inventezi o cale înţeleaptă de a le îmbina. Uneori, aceasta se poate realiza prin a crea o opţiune ingenioasă legată de proces.

Gândeşte-te la o licitaţie cu plic închis, pentru a vinde timbre. Organizatorului i-ar plăcea ca persoanele care licitează să ofere cea mai mare sumă pe care o pot plăti pentru timbrele respective. Cu toate acestea, fiecare potenţial cumpărător nu

doreşte să plătească mai mult decât este necesar. În general, în cadrul unei licitaţii cu plic închis, fiecare participant încearcă să liciteze ceva mai mult decât consideră că vor oferi ceilalţi, sumă care este adesea mai mică decât ar fi dornic să plătească. Dar, la o licitaţie pentru timbre, regulile impun ca persoana care oferă cel mai mare preţ să le achiziţioneze la preţul celei mai bune *a doua* oferte. Cumpărătorii pot licita în siguranţă *exact* cât ar dori să ofere pentru a obţine timbrele, pentru că organizatorul garantează că *nu vor fi nevoiţi să plătească acea sumă*! Nici un participant nu regretă că nu a licitat mai mult, iar cel care va deveni proprietarul timbrelor este fericit că va plăti mai puţin decât suma pe care o licitase. Organizatorul este fericit să ştie că diferenţa între cel mai mare preţ şi următorul este, de obicei, mai mică decât creşterea per ansamblu a nivelului ofertelor în acest sistem în opoziţie cu o licitaţie cu plic închis cu regim normal.*

Folosirea standardelor externe de legitimitate presupune putere.

Poţi folosi standardele de legitimitate atât ca sabie pentru a-i convinge pe alţii, cât şi ca scut care să te ajute să rezişti presiunii de a ceda arbitrar. („Mi-ar plăcea să vă acord un discount, dar acest preţ este ferm. Este preţul pe care l-a plătit General Motors pentru acelaşi obiect săptămâna trecută; iată factura vânzării.") Tot aşa cum un avocat îşi amplifică abilitatea de a convinge judecătorul prin identificarea unor precedente şi principii relevante, un negociator îşi poate spori puterea de negociere prin descoperirea unor precedente, principii şi a

* Un proces similar cu acesta poate fi folosit în tot felul de decizii de finanţare, chiar şi atunci când subiectul este volatil precum situaţia în care trebuie să hotărăşti unde să amplasezi o unitate de deşeuri radioactive. Vezi Howard Raiffa, *A Hypothetical Speech to a Hypothetical Audience About a Very Real Problem*, Program de Negociere la Facultatea de Drept de la Harvard, Lucrarea Nr. 85-5.

altor criterii externe de corectitudine şi prin inventarea unor căi de a le prezenta elocvent şi persuasiv: „Nu cer nici mai mult nici mai puţin decât îi plătiţi pe alţii pentru o muncă asemănătoare." „Vom plăti atât cât valorează casa, dacă ne putem permite. Oferim preţul cu care s-a vândut o casă asemănătoare alături, luna trecută. Dacă nu ne puteţi da un motiv bun pentru care casa voastră merită mai mult, oferta noastră rămâne fermă şi neschimbată." A convinge cealaltă parte că nu ceri mai mult decât este corect este unul dintre cele mai relevante argumente pe care le poţi avea.

Elaborarea alternativei ideale pentru un acord negociat presupune putere.

Aşa cum susţineam în Capitolul 6, o metodă fundamentală de a-ţi spori puterea de negociere este îmbunătăţirea alternativei de abandon. O alternativă ideală pentru un acord negociat atractivă este un argument puternic cu care poţi convinge cealaltă parte că există nevoia să ofere mai mult. („Firma de vizavi mi-a oferit 20 de procente peste ceea ce scot eu în momentul de faţă. Mai bine rămân aici. Date fiind costurile vieţii, dacă nu obţin o mărire bună în curând, va trebui să mă gândesc să plec. Ce posibilităţi credeţi că există?")

Pe lângă a-ţi îmbunătăţi per ansamblu alternativa ideală pentru un acord negociat (cum vei proceda în eventualitatea în care, în urma negocierilor, nu se va ajunge la o înţelegere), trebuie să îţi pregăteşti, de asemenea, „micro-alternativa ideală": dacă nu se ajunge la nici un acord *în cadrul acestei întâlniri*, care este cel mai bun final? Este util să îţi conturezi dinainte o replică de plecare, dacă o întâlnire nu este concludentă. („Vă mulţumim pentru împărtăşirea opiniilor voastre şi pentru că le-aţi ascultat pe ale mele. Dacă decid să merg mai departe, vă voi contacta, poate cu o propunere nouă.")

Uneori este posibil, şi chiar legitim, să înrăutăţeşti alternativa ideală a celeilalte părţi. De exemplu, un tată încerca să îl

convingă pe fiul său să tundă iarba. I-a oferit o sumă semnificativă de bani, dar în van. În cele din urmă, fiul şi-a dezvăluit, neatent, alternativa ideală: „Tată, nu e nevoie să tund iarba ca să obţin bani. Tu îţi laşi portofelul pe noptieră în fiecare week-end...“ Tatăl a modificat rapid alternativa ideală a fiului nemailăsându-şi portofelul în acel loc şi făcându-şi cunoscută dezaprobarea faţă de gestul de a lua bani fără a cere voie; iar fiul a început să tundă iarba. Tactica de a înrăutăţi alternativa ideală a celeilalte părţi poate fi folosită pentru a constrânge sau a exploata, dar poate, de asemenea, asigura un rezultat corect. Eforturile de a îmbunătăţi alternativele proprii şi de a diminua estimarea celeilalte părţi referitoare la ale sale sunt metode vitale de a-ţi spori puterea de negociere.

Asumarea atentă a unui angajament presupune putere.

O altă sursă de putere persuasivă merită atenţie: puterea de asumare a angajamentelor. Poţi folosi angajamentele pentru a-ţi spori puterea de negociere în trei moduri: Poţi să te angajezi la ceea ce vei face, de exemplu, avansând o ofertă fermă. Poţi, cu precauţie, să îţi asumi un angajament negativ, referitor la ceea ce nu vei face. Poţi exprima în mod limpede ce angajamente ţi-ar plăcea să îşi asume cealaltă tabără.

Afirmă clar ce vei face. O metodă de a-ţi întări puterea de negociere este să faci o ofertă fermă, la momentul potrivit. Când faci o ofertă fermă, avansezi o opţiune pe care o *vei accepta*, clarificând, în acelaşi timp, că accepţi şi discuţii asupra altor opţiuni. Dacă vrei să convingi pe cineva să accepte o slujbă, nu vorbi numai despre asta; fă o ofertă. Lansând o ofertă renunţi la şansa de a negocia termeni mai buni. Dar câştigi simplificând procesul de decizie pentru tabăra cealaltă. Pentru a ajunge la înţelegere, tot ce au de spus este „da“.

A face o ofertă în legătură cu ce vei face dacă şi ei sunt de acord cu termenii pe care îi propui este o metodă de a învinge

orice temeri pe care cealaltă parte le-ar putea avea referitor la posibilitatea de a intra pe o pantă alunecoasă. Fără o ofertă clară, chiar şi o situaţie dureroasă poate părea preferabilă acceptării „cu ochii închişi,“ mai ales dacă partea cealaltă se teme că o indicaţie favorabilă te va încuraja să ceri mai mult. În 1990, Consiliul de Securitate al Naţiunilor Unite a încercat să influenţeze Irakul să se retragă din Kuwait prin impunerea unor sancţiuni. Rezoluţiile consiliului solicitau clar ca Irakul să se retragă, dar *nu* menţionau dacă, ulterior, sancţiunile vor fi ridicate. Dacă Saddam Hussein considera că sancţiunile vor continua după retragerea irakiană din Kuwait, atunci aceste sancţiuni, deşi neplăcute, nu ofereau nici un stimulent pentru ca Irakul să plece.

Cu cât este mai concretă oferta, cu atât va fi mai convingătoare. Astfel, o ofertă scrisă poate fi mai credibilă decât una orală. (Unui agent imobiliar pe care îl ştim îi place să aibă un client care face o ofertă stivuind teancuri de bancnote de o sută de dolari pe masă.) Poţi, de asemenea, să faci din oferta ta o „oportunitate trecătoare,“ indicând momentul şi modul în care va expira. De exemplu, preluarea mandatului de către preşedintele Reagan, în 1981, a creat o oportunitate trecătoare pentru negocierile privind eliberarea diplomaţilor americani luaţi ostatici în Iran. Iranienii nu au dorit să fie nevoiţi să reînceapă negocierea cu o nouă administraţie americană.

În unele cazuri, poţi clarifica tot ceea ce vei face dacă partea cealaltă nu acceptă propunerea ta. Poate că nu îşi dau seama care sunt consecinţele alternativei tale ideale, pentru ei. („Dacă nu vom avea căldură în seara asta, va trebui să sun la linia de urgenţă a Ministerului Sănătăţii. Ştiai că amendează proprietarii cu 250 de dolari când găsesc o încălcare a statutului?“)

Gândeşte-te să te angajezi la ceea ce nu vei face. Uneori, poţi convinge cealaltă parte să accepte o ofertă mai bună decât

alternativa sa ideală, convingând-o că nu poţi sau nu vrei să oferi mai mult („Cu asta basta"). Nu numai că faci o ofertă; te angajezi să nu schimbi nimic. Aşa cum am discutat în Capitolul 1, a te ancora într-o poziţie presupune costuri semnificative; ancorarea timpurie limitează comunicarea şi prezintă riscul de a deteriora relaţia, determinând cealaltă parte să se simtă ignorată şi forţată. Există un risc mai scăzut de a te bloca într-o anumită poziţie după ce ai ajuns să înţelegi interesele celeilalte părţi şi după ce ai explorat opţiunile pentru beneficii comune; în plus, relaţia dintre voi va avea mai puţin de suferit dacă există motive credibile, independente de voinţa ta, prin care îţi poţi explica şi justifica rigiditatea.

La un anumit moment, poate cea mai indicată mişcare este să pui o ofertă finală pe masă şi să nu renunţi la ea. Acest mod de a proceda tinde să influenţeze cealaltă parte înrăutăţindu-i micro-alternativa ideală. În acest punct, dacă spun „nu", înseamnă că nu mai sunt deschişi la posibilitatea de a ajunge la o înţelegere mai bună cu tine.

Afirmă clar ce vrei ca ei să facă. Merită să te gândeşti foarte bine la termenii exacţi ai angajamentului pe care vrei ca partea cealaltă să şi-l asume. Astfel, cererea ta capătă un sens. „Susan, promite-mi că nu mă vei mai întrerupe *niciodată* când vorbesc la telefon" ar putea sfârşi dezastruos dacă Susan ar respecta literal promisiunea într-o situaţie de urgenţă. Trebuie să eviţi un angajament alunecos care este mult prea larg, care nu obligă cealaltă parte, care omite informaţii cruciale sau care nu este operaţional.

Cu precădere când doreşti ca partea cealaltă *să întreprindă* ceva, trebuie să afirmi exact ce vrei tu să facă. Altfel, ar putea să nu facă nimic, nedorind să întreprindă mai mult decât trebuie. În toamna lui 1990, de exemplu, capacitatea Statelor Unite de a-l influenţa pe Saddam Hussein a fost subminată de ambiguitatea situaţiei care ar fi satisfăcut SUA. În momente

diferite, retragerea trupelor irakiene din Kuwait, distrugerea facilităţilor nucleare irakiene, distrugerea capacităţilor militare irakiene şi îndepărtarea lui Saddam Hussein păreau – toate – posibile scopuri ale SUA.

Profită cât mai mult de puterea ta potenţială

Pentru a profita cât mai mult de puterea ta potenţială de negociere, trebuie să foloseşti fiecare sursă de putere în armonie cu altele. Negociatorii îşi caută, uneori, cea mai pronunţată sursă de putere şi încearcă să o folosească numai pe aceea. De exemplu, dacă un negociator are o puternică alternativă ideală pentru un acord negociat, o poate prezenta celeilalte părţi, ameninţând că pleacă în cazul în care ultima ofertă nu este acceptată. Aceasta va diminua puterea de convingere a argumentelor negociatorului referitoare la corectitudinea ofertei. Dacă vrei să îţi comunici alternativa ideală pentru un acord negociat, ar fi mai bine să o faci prin metode care respectă relaţia, să laşi deschisă posibilitatea comunicării bilaterale, să subliniezi legitimitatea ultimei tale oferte, să sugerezi modul în care acea ofertă satisface şi interesele celeilalte părţi şi aşa mai departe. Impactul total al acestui tip de putere de negociere va fi mai mare dacă fiecare element este folosit într-o manieră care le susţine pe celelalte.

De asemenea, vei fi mai eficient în calitate de negociator în condiţiile în care crezi în ceea ce spui şi în ceea ce faci. Oricum ai folosi ideile din această carte, nu o face ca şi când porţi hainele altcuiva. Taie şi croieşte ce spunem noi până când găseşti o abordare care ţi se pare corectă şi comodă pentru tine. Ar putea fi nevoie de practică şi de o perioadă de adaptare care nu este foarte comodă, dar, în cele din urmă, vei reuşi să îţi maximizezi puterea de negociere: crede în ceea ce spui şi spune ceea ce crezi.

Pe scurt despre Proiectul de Negociere Harvard

Proiectul de Negociere Harvard este un proiect de cercetare ce se desfăşoară la Universitatea Harvard, care se concentrează pe probleme de negociere, elaborează şi diseminează metode îmbunătăţite de negociere şi mediere. Face parte din Programul de Negociere de la Facultatea de Drept Harvard, un consorţiu de specialişti şi proiecte de la Harvard, MIT, Simmons şi Tufts colaborând pentru a îmbunătăţi teoria şi practica de rezolvare a conflictelor. Activităţile proiectului includ:

Elaborare de teorii.

Proiectul a ajutat la elaborarea unor idei, precum procedura de mediere uni-text folosită de Statele Unite în negocierile de pace pentru Orientul Mijlociu, de la Camp David, din septembrie 1978, şi metoda negocierii principiale, prezentată în această carte.

Educaţie şi training.

Proiectul elaborează programe pentru persoane care au abordat deja o profesie (avocaţi, oameni de afaceri, diplomaţi, jurnalişti, demnitari guvernamentali, lideri sindicali, cadre militare şi aţii), dar şi pentru studenţi sau absolvenţi şi a creat

o bibliografie pilot pentru elevii de liceu. În fiecare an, proiectul oferă cursuri de două săptămâni pentru avocaţi şi publicul larg.

Publicaţii.

Proiectul pregăteşte materiale practice, cum ar fi *International Mediation: A Practical Guide*, bibliografii pentru negociatori, studii de caz, exerciţii de negocieri, ghid pentru profesori şi materiale create pentru practicieni, profesori şi studenţi.

Acţiune de cercetare.

Participanţii la conflicte de interes public aflate în desfăşurare sunt uneori invitaţi la Proiect, pentru ca membrii proiectului să afle mai multe despre procesul de negociere, iar cei implicaţi în conflict să poată beneficia de consiliere profesionistă.